



## FONDS D'EQUIPEMENT COMMUNAL

### DOCUMENT DE REFERENCE RELATIF A L'EXERCICE 2021

#### Enregistrement de l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux (AMMC)

Conformément aux dispositions de la circulaire de l'AMMC, le présent document de référence a été enregistré par l'AMMC en date du 07 juillet 2022 sous la référence EN/EM/014/2022

Le présent document de référence ne peut servir de base pour effectuer du démarchage ou pour la collecte des ordres dans le cadre d'une opération financière que s'il fait partie d'un prospectus dument visé par l'AMMC.

#### Mise à jour annuelle du dossier d'information relatif au programme d'émission de CD

A la date d'enregistrement du présent document de référence, la mise à jour annuelle du dossier d'information relatif au programme d'émission de certificats de dépôts est composée :

- ✓ du présent document de référence ;
- ✓ de la note relative au programme de CD enregistrée par l'AMMC en date du 24 Décembre 2019, sous la référence EN/EM/021/2019 et disponible sur le lien suivant :

[https://www.fec.ma/Com\\_Financieres/Exercice2019/DOC\\_INVEST/NOTE\\_CD\\_DEC19.pdf](https://www.fec.ma/Com_Financieres/Exercice2019/DOC_INVEST/NOTE_CD_DEC19.pdf)

---

## **AVERTISSEMENT**

**Le présent document de référence a été enregistré par l'AMMC. L'enregistrement du document de référence n'implique pas authentification des informations présentées. Il a été effectué après examen de la pertinence et de la cohérence de l'information donnée.**

**L'attention du public est attirée sur le fait que le présent document de référence ne peut servir de base pour le démarchage financier ou la collecte d'ordres de participation à une opération financière s'il ne fait pas partie d'un prospectus visé par l'AMMC.**

**Le présent document de référence peut faire l'objet d'actualisations ou de rectifications. Les utilisateurs de ce document de référence sont appelés à s'assurer de disposer, le cas échéant, desdites actualisations de rectifications.**

## SOMMAIRE

<b>ABREVIATIONS</b> .....	<b>4</b>
<b>DEFINITIONS</b> .....	<b>5</b>
<b>Partie I. ATTESTATIONS ET COORDONNÉES</b> .....	<b>6</b>
I. LE GOUVERNEUR DIRECTEUR GENERAL.....	7
II. LES COMMISSAIRES AUX COMPTES DU FEC .....	8
III. LE CONSEILLER FINANCIER .....	9
IV. LES RESPONSABLES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION FINANCIERE .....	10
<b>Partie II. PRESENTATION GENERALE DU FEC</b> .....	<b>11</b>
I. PRESENTATION GENERALE DU FEC .....	12
II. GOUVERNANCE DU FEC .....	20
III. ACTIVITE DE L'EMETTEUR .....	36
IV. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES.....	68
V. STRATEGIE D'INVESTISSEMENT ET MOYENS TECHNIQUES .....	81
<b>Partie III. SITUATION FINANCIERE</b> .....	<b>84</b>
<b>Partie IV. PERSPECTIVES</b> .....	<b>121</b>
<b>Partie V. FAITS EXCEPTIONNELS</b> .....	<b>124</b>
<b>Partie VI. LITIGES ET AFFAIRES CONTENTIEUSES</b> .....	<b>126</b>
<b>Partie VII. FACTEURS DE RISQUES</b> .....	<b>128</b>
<b>Partie VIII. ANNEXES</b> .....	<b>140</b>

## ABREVIATIONS

<b>AMMC</b>	Autorité Marocaine du Marché des Capitaux
<b>BAD</b>	Banque Africaine de Développement
<b>BAM</b>	Bank Al-Maghrib
<b>BIRD</b>	Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
<b>CA</b>	Conseil d'Administration
<b>CAF</b>	Capacité d'autofinancement
<b>CE</b>	Comité Exécutif
<b>CES</b>	Créances en Souffrance
<b>CRI</b>	Comité des Risques Interne
<b>COBIT</b>	Common Objectives for Business Information Technology
<b>CT</b>	Collectivité Territoriale
<b>DGCT</b>	Direction Générale des Collectivités Territoriales
<b>Dh</b>	Dirhams
<b>EHB</b>	Engagements hors bilan
<b>FACT</b>	Fonds d'Accompagnement des Collectivités Territoriales
<b>FCP</b>	Fonds Commun de Placement
<b>FEC</b>	Fonds d'Équipement Communal
<b>FVC</b>	Fonds Vert pour le Climat
<b>HT</b>	Hors Taxes
<b>ICNE</b>	Intérêts Courus et Non Echus
<b>KDH</b>	Milliers de Dirhams
<b>KfW</b>	Kreditanstalt für Wiederaufbau (Banque allemande de développement)
<b>LDC</b>	Ligne de Crédit
<b>Mdh</b>	Millions de Dirhams
<b>MDM</b>	Millions de Deutsch Mark
<b>MDP</b>	Mécanisme de Développement Propre
<b>MEN</b>	Ministère de l'Éducation Nationale
<b>MOR</b>	Morocco
<b>Mrds</b>	Milliards
<b>MUS\$</b>	Millions de Dollars américains
<b>OPCVM</b>	Organismes de Placement Collectifs en Valeurs Mobilières
<b>PCA</b>	Plan de Continuité d'Activité
<b>PCD</b>	Plan Communal de Développement
<b>PDU</b>	Plan de Déplacements Urbain
<b>PNB</b>	Produit Net Bancaire
<b>PNDM</b>	Programme National de Gestion des Déchets Ménagers
<b>PRDTS</b>	Programme de Réduction des Disparités Territoriales et Sociales
<b>Pts</b>	Points
<b>RA</b>	Régies Autonomes
<b>RAD</b>	Régie Autonome Intercommunale de Distribution d'Eau et d'Électricité de Casablanca
<b>ROE</b>	Return On Equity – Retour/Rendement sur Fonds Propres
<b>ROA</b>	Return On Assets – Retour/Rendement sur Actifs
<b>SICAV</b>	Société d'Investissement à Capital Variable
<b>TCAM</b>	Taux de Croissance Annuel Moyen
<b>TCN</b>	Titres de Créances Négociables
<b>TMB</b>	Taille Minimum de Bloc
<b>USAID</b>	United States Agency for International Development
<b>Var.</b>	Variation

## DEFINITIONS

<b>Attribution de prêts</b>	Prêts agréés par le Comité de Crédit du FEC
<b>Emetteur / Institution/ Banque</b>	Fait référence au FEC
<b>Engagements de prêts</b>	Prêts agréés par le Comité de Crédit du FEC et formalisés par des contrats signés par les parties.
<b>Décaissement de prêts</b>	Fonds mis à la disposition des emprunteurs en application des engagements qui leurs sont donnés.
<b>Fonds d'Accompagnement des Collectivités Territoriales</b>	Fonds ayant pour objectif d'accompagner les Collectivités Territoriales dans la formulation de leur vision de développement et dans l'identification de projets porteurs de développement.
<b>Lignes de Crédits</b>	Accord de financement de programmes d'investissements sur les moyen et long termes.
<b>Mécanisme de Développement Propre</b>	Mécanisme prévu dans le cadre du Protocole de Kyoto, permettant aux pays industrialisés d'atteindre leurs objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre en finançant des installations propres dans les pays en développement.
<b>Programme MEN</b>	Programme de réhabilitation et de mise à niveau des établissements scolaires implantés en milieu rural et péri urbain, qui entre dans le cadre d'une convention-cadre signée entre le Ministère de l'Intérieur, le Ministère de l'Education Nationale, le Ministère des Finances et le FEC en octobre 1999. Dans le cadre de cette convention, les Communes prennent en charge le lancement et la réalisation des travaux à financer par des prêts FEC, et le MEN alloue annuellement aux Communes concernées une dotation financière couvrant les remboursements du prêt FEC.

---

## **PARTIE I. ATTESTATIONS ET COORDONNÉES**

## I. LE GOUVERNEUR DIRECTEUR GENERAL

<b>Dénomination ou raison sociale</b>	FONDS D'EQUIPEMENT COMMUNAL
<b>Représentant légal</b>	M. Omar LAHLOU
<b>Fonction</b>	Gouverneur, Directeur Général
<b>Adresse</b>	Espace Oudayas, angle avenue Annakhil et avenue Ben Barka. BP: 2175 – Hay Ryad – 10100 Rabat - Maroc
<b>Adresse électronique</b>	<a href="mailto:fec_EO@fec.ma">fec_EO@fec.ma</a>
<b>Numéro de téléphone</b>	05.37.56.60.90 / 91 / 92 / 93
<b>Numéro de fax</b>	05.37.56 60.94

### Objet : Document de référence relatif à l'exercice 2021

Le Gouverneur, Directeur Général du FEC atteste que les données du présent document de référence dont il assume la responsabilité, sont conformes à la réalité. Elles comprennent toutes les informations nécessaires au public pour fonder leur jugement sur le patrimoine, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du FEC. Elles ne comportent pas d'omissions de nature à en altérer la portée.

**M. Omar LAHLOU**  
Gouverneur, Directeur Général

## II. LES COMMISSAIRES AUX COMPTES DU FEC

Dénomination ou raison sociale	Deloitte Audit	Mazars Audit et Conseil	Coopers Audit Maroc
Prénom et nom	Hicham BELEMQADEM	Taha FERDAOUS	Abdelaziz ALMECHAT
Fonction	Associé	Associé	Associé
Adresse	Boulevard Sidi Mohammed Ben Abdellah Bâtiment C / Ivoire III, étage 3 La Marina, Casablanca, Maroc	104 bis, Boulevard Abdelmoumen – Casablanca	83, Avenue Hassan II Casablanca
Numéro de téléphone et fax	Tél. : 05.22.22.40.25 Fax : 05.22.22.40.78	Tél. : 05.22. 42.34.23 Fax : 05.22. 42.34.02	Tél. : 05.22. 42.11.90 Fax : 05.22. 27.47.34
E-mail	<a href="mailto:hbelemqadem@deloitte.com">hbelemqadem@deloitte.com</a>	<a href="mailto:taha.ferdaous@mazars.ma">taha.ferdaous@mazars.ma</a>	<a href="mailto:abdelaziz.almechatt@pwc-cl.com">abdelaziz.almechatt@pwc-cl.com</a>
Date du 1 <sup>er</sup> exercice soumis au contrôle	2004	2019	2022
Date d'expiration du mandat	Conseil d'administration statuant sur les comptes 2021	Conseil d'administration statuant sur les comptes 2024	Conseil d'administration statuant sur les comptes 2024

### **Objet : Attestation de concordance des commissaires aux comptes relative aux états de synthèse sociaux annuels pour les exercices clos au 31 décembre 2019, 2020 et 2021.**

Nous avons procédé à la vérification des informations comptables et financières contenues dans le présent document de référence en effectuant les diligences nécessaires et compte tenu des dispositions légales et réglementaires en vigueur. Nos diligences ont consisté à nous assurer de la concordance desdites informations avec les états de synthèse annuels sociaux tels qu'audités par les co-commissaires aux comptes Mazars Audit et Conseil et Deloitte Audit au titre des exercices 2019, 2020 et 2021.

Sur la base des diligences ci-dessus, nous n'avons pas d'observation à formuler sur la concordance des informations comptables et financières fournies dans le présent document de référence, avec les états de synthèse précités.

**M. Taha FERDAOUS**  
Mazars Audit et Conseil  
Associé

**M. Abdelaziz ALMECHAT**  
Coopers Audit Maroc  
Associé

### III. LE CONSEILLER FINANCIER

<b>Responsable</b>	<b>M. Kacem SAHNOUN</b>
<b>Fonction</b>	Directeur Financier
<b>Adresse</b>	Espace Oudayas, angle avenue Annakhil et avenue Ben Barka - B.P. 2175 HayRyad - Rabat
<b>Numéro de téléphone</b>	05.37.56.90.15
<b>Numéro de fax</b>	05.37.56 90.71
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:sahnoun@fec.ma">sahnoun@fec.ma</a>

#### **Objet : Document de référence relatif à l'exercice 2021**

Le présent document de référence a été préparé par nos soins et sous notre responsabilité. Nous attestons avoir effectué les diligences nécessaires pour nous assurer de la sincérité des informations qu'il contient.

Ces diligences ont notamment concerné l'analyse de l'environnement économique et financier du FEC à travers :

- Les requêtes d'informations et d'éléments de compréhension auprès des différentes structures du FEC ;
- Les rapports généraux des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux pour les exercices 2019, 2020 et 2021 ;
- Les rapports annuels et rapports de gestion du FEC relatifs aux exercices 2019, 2020 et 2021 ;
- Les procès-verbaux des Conseils d'Administration du FEC établis en 2019, 2020 et 2021 et de l'exercice en cours jusqu'à la date d'enregistrement du document de référence ;
- Les indicateurs financiers T1 2021 et T1 2022.

A notre connaissance, le document de référence contient toutes les informations nécessaires au public pour fonder leur jugement sur le patrimoine, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du FEC. Il ne comporte pas d'omissions de nature à en altérer la portée.

La Direction Financière fait partie intégrante du FEC. Nous attestons avoir mis en œuvre toutes les mesures nécessaires pour garantir l'objectivité de notre analyse.

**M. Kacem SAHNOUN**  
Directeur Financier

#### IV. LES RESPONSABLES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION FINANCIERE

<b>Responsable de l'Information Financière</b>	<b>M. Kacem SAHNOUN</b>
<b>Fonction</b>	Directeur Financier
<b>Adresse</b>	Espace Oudayas, angle avenue Annakhil et avenue Ben Barka - B.P. 2175 Hay Ryad – Rabat
<b>Numéro de téléphone</b>	05.37.56.90.15
<b>Numéro de fax</b>	05.37.56 90.71
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:sahnoun@fec.ma">sahnoun@fec.ma</a>

<b>Responsable de la Communication Financière</b>	<b>Mme Sanaa BALAFREJ</b>
<b>Fonction</b>	Directeur Délégué en charge de la Direction Communication, Etudes et Coopération
<b>Adresse</b>	Espace Oudayas, angle avenue Annakhil et avenue Ben Barka - B.P. 2175 Hay Ryad – Rabat
<b>Numéro de téléphone</b>	05.37.56.90.32
<b>Numéro de fax</b>	05.37.56 90.12
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:balafrej@fec.ma">balafrej@fec.ma</a>

---

## **PARTIE II. PRESENTATION GENERALE DU FEC**

## I. PRESENTATION GENERALE DU FEC

### I.1. RENSEIGNEMENTS A CARACTERE GENERAL

<b>Dénomination sociale</b>	Fonds d'Équipement Communal (FEC)
<b>Siège social</b>	Espace Oudayas. Angle avenue Annakhil et avenue Ben Barka, B.P. 2175 Hay Riad, Rabat
<b>Téléphone</b>	05.37.56.60.90 à 93
<b>Télécopie</b>	05.37.56.90.94
<b>Site Web</b>	<a href="http://www.fec.ma">www.fec.ma</a>
<b>E-mail</b>	fec@fec.ma
<b>Date de création</b>	13 juin 1959
<b>Exercice social</b>	Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre
<b>Objet social (article 3 et 3 bis de la loi n°31-90 promulguée par le Dahir n°1-92-5 du 05 safar 1413 (05 août 1992) portant réorganisation du Fonds d'Équipement Communal telle que complétée par la loi 11-96)</b>	<p>Le Fonds d'équipement communal est chargé de concourir au développement des collectivités locales ; à cet effet, il peut :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ accorder aux collectivités locales, à leurs groupements ainsi qu'aux établissements publics locaux tous concours techniques ou financiers, notamment sous forme de prêts ou avances pour le financement des études et des travaux d'équipement ;</li> <li>▪ assister les collectivités locales pour l'identification, l'évaluation et le suivi d'exécution de leurs projets ;</li> <li>▪ prêter son concours sous quelque forme que ce soit à l'Etat et à tout organisme public pour l'étude et la réalisation de tous plans et programmes de développement des collectivités locales.</li> </ul> <p>Le Fonds d'équipement communal peut également répartir entre ces collectivités locales toutes sommes dont la gestion lui serait confiée à cet effet. Il peut aussi faire toutes opérations mobilières ou immobilières civiles ou commerciales, liées à son objet, propres à lui permettre d'exercer les activités mentionnées ci-dessus.</p> <p>Pour l'accomplissement des missions qui lui sont imparties par la loi n°31-90, le Fonds d'équipement communal est habilité à effectuer toutes opérations que les banques sont habilitées à pratiquer en vertu des dispositions de la loi n°103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés, promulguée par le Dahir n°1-14-193 du 24 décembre 2014, telle que modifiée et complétée.</p>
<b>Capital social au 31 décembre 2021</b>	1 000 000 000 Dh
<b>Répartition du capital</b>	Capital détenu à 100% par l'Etat
<b>Tribunaux compétents</b>	Tribunaux de Rabat
<b>Lieux de consultation des documents juridiques</b>	Les documents juridiques peuvent être consultés au siège social du FEC
<b>Textes législatifs et réglementaires</b>	<p>Etablissement public régi notamment par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la loi n°31-90, promulguée par le Dahir n°1-92-5 du 05 safar 1413 (05 août 1992) portant réorganisation du Fonds d'Équipement Communal telle que complétée par la loi 11-96 ;</li> <li>▪ arrêté du Ministre des Finances, du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat n° 2549-96 du 24 jourmada II 1418 (27 octobre 1997) portant agrément du Fonds d'Équipement Communal en qualité de banque ;</li> <li>▪ le décret n°2-90-351 du 19 Jourmada II 1413 (14 décembre 1992) pris pour l'application de la loi n°31-90 précitée ;</li> </ul> <p>De par son activité, le FEC est régi par la loi n°103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés, promulguée par le Dahir n°1-14-193 du 24 décembre 2014, telle que modifiée et complétée.</p> <p>Faisant appel public à l'épargne, le FEC est soumis aux dispositions légales et réglementaires relatives au marché financier notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ loi n°43-12 relative à l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux, promulguée par le dahir n°1-13-21 du 13 mars 2013;</li> </ul>

- arrêté du Ministre des Finances et des Investissements Extérieurs n°2560-95 du 09 octobre 1995 relatif à certains titres de créances négociables tel que modifié et complété ;
- dahir portant loi n° 19-14 relative à la Bourse des valeurs, aux Sociétés de Bourses et aux conseillers en investissement Financier ;
- règlement général de la Bourse des Valeurs approuvé par l'arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances n°2208-19 du 3 juillet 2019;
- loi n° 44-12 relative à l'appel public à l'épargne et aux informations exigées des personnes morales et organismes faisant appel public à l'épargne, promulguée par le dahir n°1-12-55 du 28 décembre 2012 ;
- dahir n°1-96-246 du 9 janvier 1997 portant promulgation de la loi n°35-96 relative à la création d'un dépositaire central et à l'institution d'un régime général de l'inscription en compte de certaines valeurs, modifié et complété par la loi n° 43-02 ;
- règlement général du dépositaire central approuvé par l'arrêté du Ministre de l'Économie et des Finances n°932-98 du 16 avril 1998 tel que modifié et complété ;règlement général de l'AMMC tel qu'approuvé par l'arrêté du Ministre de l'Économie et des Finances n° 2169/16 du 14 juillet 2016 ;
- loi n°35-94 relative à certains titres de créances négociables, promulguée par le dahir 1-95-3 du 26 janvier 1995, telle que modifiée et complétée.

## I.2. RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL SOCIAL

Au 31 mai 2022, le capital social du FEC est entièrement détenu par l'Etat et s'établit à 1 000 000 000 dirhams. Depuis sa création le FEC est détenu à 100% par l'Etat.

### 1.2.1 Historique du capital social

Depuis sa création en 1959, le capital social du FEC a évolué de la manière suivante :

Date	Nature de l'opération	Débit (Kdh)	Crédit (Kdh)	Capital social (Kdh)
1959	Capital de démarrage	-	18 165	18 165
1978	Résultats nets de 1959 à 1978 affectés à 100%	-	32 869	51 034
1985	Dotations du Ministère des Finances	-	20 000	71 034
1986	Approvisionnement du fonds des prêts	3 289	-	67 745
1987	Approvisionnement du fonds des prêts	800	-	66 945
1988	Approvisionnement du fonds des prêts	440	-	66 505
1988	Dotations accordées par l'Etat	-	20 000	86 505
1989	Approvisionnement du fonds des prêts	2 254	-	84 251
1990	Approvisionnement du fonds des prêts	2 342	-	81 909
1991	Dotations provenant du fonds de prêt au personnel	-	252	82 162
1992	Approvisionnement du fonds des prêts au personnel	623	-	81 539
1993	Dotations accordées par l'Etat	-	75 000	156 539
1996	Dotations accordées par l'Etat <sup>1</sup>	-	34 500	191 039
1997	Dotations accordées par l'Etat <sup>2</sup>	-	85 500	276 539
1998	Dotations accordées par l'Etat <sup>3</sup>	-	78 320	354 858
2015	Incorporation du fonds de réserve d'investissement	-	15 000	369 858
2015	Incorporation du fonds de réserve générale	-	630 142	1 000 000
<b>Total</b>		<b>9 748</b>	<b>1 009 748</b>	<b>1 000 000</b>

Source : FEC

Dans l'optique de la consolidation des réserves du FEC, le Conseil d'Administration du FEC tenu en date du 29 octobre 2014, a adopté une résolution pour porter le « Fonds de dotation (capital) » de 354,86 Mdh à 1 milliard de dirhams. Cette opération a été réalisée par l'incorporation d'un montant de 630 141 644,16 Dhs provenant du « Fonds de réserves générales » et de l'affectation du solde du compte « Fonds de réserves d'investissement » pour un montant de 15.000.000 Dhs.

### 1.2.2 Dotations versées à l'Etat et politique de distribution des dotations

Le FEC n'a versé aucune dotation à l'Etat entre 2019 et 2021.

Au cours des réunions du Conseil d'Administration du FEC, tenues le 29 mai 2019, le 28 mai 2020 et le 13 avril 2021, les membres du Conseil ont débattu de la nécessité de renforcer les fonds propres de la banque afin qu'elle puisse accompagner les besoins de financement croissants des Collectivités Territoriales, suite notamment à la mise en œuvre de la régionalisation avancée. A cet effet, le Conseil d'Administration a décidé d'affecter au compte « Fonds de réserve générale », les résultats nets des exercices 2018, 2019 et 2020, soit respectivement 270 Mdh, 292 Mdh et 244 Mdh.

De même, le Conseil d'Administration réuni le 31 mai 2022 a décidé d'affecter aux « fonds de réserves générales » le résultat net de l'exercice 2021 d'un montant de 328 Mdh.

<sup>1</sup> Dotations provenant d'un don de 120 Mdh en deux versements à l'Etat octroyé par la KfW

<sup>2</sup> Dotation provenant d'un don à l'Etat octroyé par la KfW

<sup>3</sup> Dotation provenant d'un don à l'Etat octroyé par la KfW

### I.3. ENDETTEMENT DU FEC

#### I.3.1 Dette privée

Au 31 mai 2022, la situation des titres de créances émis par le FEC sur le marché financier marocain se présente comme suit :

#### Certificats de dépôt

En vertu des pouvoirs conférés par le Conseil d'Administration au Directeur Général en vue de contracter les emprunts nécessaires au financement de son activité, le FEC a émis dans le public des certificats de dépôt en représentation d'un droit de créance portant intérêt pour une durée comprise entre dix (10) jours et sept (7) ans.

#### **Caractéristiques du programme d'émission de certificats de dépôt**

<b>Nature</b>	Certificats de dépôt
<b>Plafond du programme</b>	7 000 Mdh
<b>Montant de l'encours au 31 mai 2022<sup>4</sup></b>	2 233 Mdh
<b>Nombre de titres en circulation</b>	22 000
<b>Valeur nominale</b>	100 000 Dh

Source : FEC

Le FEC n'a procédé à aucune émission de certificats de dépôt au cours de l'exercice 2021.

A la date d'enregistrement du présent document de référence, le FEC n'a pas procédé à des émissions de certificats de dépôt au titre de l'exercice en cours.

#### **Evolution de l'encours des certificats de dépôt**

Encours de certificats de dépôt (en Mdh)	2019	2020	2021	Var.20/1	Var.21/20
<b>Encours de Certificats de dépôt</b>	2 695	2 694	2 541	-0,04%	-5,68%

Source : FEC

L'encours des certificats de dépôt a connu une baisse au cours des trois derniers exercices pour s'établir à 2 541 Mdh au 31 décembre 2021.

#### **Encours des certificats de dépôt<sup>5</sup>**

Au 31 mai 2022, l'encours des certificats de dépôt émis s'établit à 2 233 Mdh. L'encours hors intérêt courus non échus s'établit à 2 200 Mdh.

Le tableau ci-dessous présente l'encours des certificats de dépôt émis au 31 mai 2022:

Date d'émission/jouissance	Encours au 31/05/2022	Nombre de titres	Durée	Taux HT	Date d'échéance finale	Type de taux	Fréquence de révision	Date de révision	Amort.	Prime de risque
18-sept-17	355	3 500	5 ans	1,87%	18-sept-22	Révisable	Annuelle	18-sept	in fine	30
18-sept-17	307	3 000	5 ans	3,25%	18-sept-22	Fixe	N.a	N.a	in fine	40
06-oct-17	253	2 500	5 ans	1,85%	06-oct-22	Révisable	Annuelle	06-oct	in fine	30
06-oct-17	306	3 000	5 ans	3,19%	06-oct-22	Fixe	N.a	N.a	in fine	40
30-déc-19	1 012	10 000	5 ans	2,82%	30-déc-24	Fixe	N.a	N.a	in fine	40
<b>Total</b>	<b>2 233</b>	<b>22 000</b>								

Source : FEC

<sup>4</sup> Encours intégrant les intérêts courus non échus.

<sup>5</sup> Encours intégrant les intérêts courus non échus.

### Emissions obligataires

En vertu de l'article 5 de la loi n° 31-90 portant sur la réorganisation du Fonds d'Équipement Communal promulguée par le dahir n° 1-92-5 du 5 Safar 1413 (5 août 1992), telle que modifiée et complétée, le Conseil d'Administration, réuni en date du 29 mai 2019, a autorisé un programme d'emprunts obligataires (EO) pour un montant global plafonné à 9 milliards de dirhams.

### Evolution de l'encours des emprunts obligataires

Evolution de l'encours d'emprunts obligataire (en Mdh)	2019	2020	2021	Var.20/1	Var.21/20
Encours d'emprunts obligataires	8 711	10 157	9 645	16,60%	-5 ,04%

Source : FEC

L'encours des emprunts obligataires demeure à des niveaux soutenus au cours des trois derniers exercices pour s'établir à 9 645 Mdh à fin décembre 2021.

### Encours des emprunts obligataires ordinaires et subordonnés<sup>6</sup>

Obligations (en Mdh)	Date d'émission/ jouissance	Montant initial	Encours au 31/05/2022	Durée	Taux HT	Date d'échéance	Type de taux	Fréquence de révision	Date de révision	Mode et fréquence de remboursement	Prime de risque
ordinaires	20-janv-12	1 000	340	15 ans	5,30%	20-janv-27	Fixe	N.a	N.a	Amortissement annuel linéaire	109
	08-déc-14	849	460	15 ans	3,44%	08-déc-29	Révisable	tous les 5 ans	08-déc	Amortissement annuel linéaire	100
	08-déc-14	151	153	10 ans	2,17%	08-déc-24	Révisable	Annuelle	08-déc	In fine	60
	13-juil-15	720	449	15 ans	4,60%	13-juil-30	Fixe	N.a	N.a	Amortissement annuel linéaire	90
	13-juil-15	60	61	10 ans	2,13%	13-juil-25	Révisable	Annuelle	13-juil	In fine	60
	13-juil-15	220	224	10 ans	2,23%	13-juil-25	Révisable	Annuelle	13-juil	In fine	70
	13-oct-16	320	219	15 ans	3,92%	13-oct-31	Fixe	N.a	N.a	Amortissement annuel linéaire	70
	13-oct-16	225	228	10 ans	2,04%	13-oct-26	Révisable	Annuelle	13-oct	In fine	50
	13-oct-16	455	308	15 ans	2,44%	13-oct-31	Révisable	Annuelle	06-déc	Amortissement annuel linéaire	90
	06-déc-17	800	598	15ans	3,93%	06-déc-32	Fixe	N.a	N.a	Amortissement annuel linéaire	70
	06-déc-17	200	202	10ans	2,08%	06-déc-27	Révisable	Annuelle	06-déc	In fine	50
	06-déc-17	1 000	741	15ans	2,28%	06-déc-32	Révisable	Annuelle	19-juil	Amortissement annuel linéaire	70
	19-juil-18	1 000	827	15 ans	3,84%	19-juil-33	Fixe	N.a	N.a	Amortissement annuel linéaire	60
	12-juil-19	500	447	15 ans	3,49%	12-juil-34	Fixe	N.a	N.a	Amortissement annuel linéaire	50
	12-juil-19	1 500	1 326	15 ans	2,20%	12-juil-34	Révisable * <sup>7</sup>	Annuelle	12-juil	Amortissement annuel linéaire	70
	18-déc-20	2 000	1 874	15 ans et 104 jours	2,20%	31-mars-36	Révisable*	Annuellement à partir du 31/03/2022	31-mars	Amortissement annuel linéaire	70
12-janv-22	1 000	1 008	15 ans	2,20%	12-janv-37	Révisable*	Annuelle	12-janv	Amortissement annuel linéaire	70	
<b>Total Emprunts obligataires ordinaires</b>		<b>12 000</b>	<b>9 465</b>								
Subordonnées	19-juil-18	200	204	10 ans	2,30%	19-juil-28	Révisable*	Annuelle	19-juil	In fine	80
	19-juil-18	800	817	10 ans	2,35%	19-juil-28	Révisable*	Annuelle	19-juil	In fine	85
<b>Total Emprunts obligataires subordonnées</b>		<b>1 000</b>	<b>1 021</b>								
<b>Total Emprunts obligataires au 31/05/2022</b>		<b>13 000</b>	<b>10 486</b>								

Source : FEC

<sup>6</sup> Encours intégrant les intérêts courus non échus

<sup>7</sup> \* Révisable annuellement en référence au TMPI 6 mois

## **Emissions décidées par les instances réalisées et non réalisées**

### ***Emissions obligataires réalisées***

Dans le cadre du programme de 4 milliards de dirhams autorisé par le Conseil d'Administration du 29 octobre 2010, le FEC a réalisé 4 émissions de 1 milliard de dirhams chacune le 20 janvier 2012, le 8 décembre 2014, le 13 juillet 2015 et le 13 octobre 2016.

Dans le cadre du programme de 6 Milliards de dirhams autorisé par le Conseil d'Administration du FEC du 27 mai 2016, la Banque a réalisé 3 émissions de 2 milliards de dirhams chacune, le 6 décembre 2017, le 19 juillet 2018, et le 12 juillet 2019.

Le FEC a ainsi réalisé totalement ces deux programmes d'émissions obligataires.

Dans le cadre du nouveau programme de 9 milliards de DH, autorisé par le Conseil d'Administration réuni en date du 29 mai 2019, le FEC a réalisé le 18 décembre 2020 une émission d'un montant de 2 milliards de dirhams et le 12 janvier 2022 une émission de 1 milliard de dirhams.

### ***Emissions obligataires décidées par les instances et non encore réalisées***

Le Conseil d'Administration a autorisé, lors de sa réunion du 29 mai 2019, le Gouverneur, Directeur Général à procéder à l'émission d'emprunts obligataires pour un montant global plafonné à 9 milliards de dirhams, avec la possibilité d'affecter un maximum de deux (2) milliards de dirhams à des émissions obligataires subordonnées, par appel public à l'épargne ou par placement privé.

Le montant restant à réaliser dans le cadre de ce programme est de 6 milliards de dirhams, suite à l'émission de 2 milliards de dirhams en décembre 2020, et de 1 milliard de dirhams en janvier 2022.

### ***I.3.2 Dettes envers les établissements de crédits et assimilés***

L'évolution de l'encours des dettes envers les établissements de crédits et assimilés se présente comme suit :

En Mdh	2019	2020	2021	Var.20/19	Var.21/20
Evolution de l'encours des emprunts locaux et internationaux	8 333	8 597	9 959	3,17%	15,84%

*Sources : FEC*

L'encours des dettes envers les établissements de crédits et assimilés, a connu une hausse de 15,84% au titre de l'exercice 2021. Cette hausse s'explique notamment par la mobilisation de nouveaux tirages de crédit long terme et d'emprunts extérieurs.

Par ailleurs, dans le cadre de sa stratégie financière ouverte sur les financements internationaux, le FEC a signé le 31 mars 2021<sup>8</sup> un accord de prêt de 165 millions en Dollars US avec l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA) pour le financement des projets de développement des Collectivités Territoriales du Royaume du Maroc.

Le FEC a également renforcé son partenariat financier avec l'AFD, en contractant en date du 28 juillet 2021, une nouvelle ligne de crédit de 200 millions d'Euros.

S'agissant des emprunts locaux de nouvelles lignes ont été mise en place pour un montant global de 3.350 millions de Dhs.

### ***Covenants financiers***

Dans le cadre de certains contrats de financement conclus auprès de banques locales avant le 1<sup>er</sup> janvier 2019, le FEC était assujéti au respect d'un covenant financier prévoyant que le montant des fonds propres rapporté au montant de l'endettement doit être supérieur à 20%. Toutefois, depuis le

<sup>8</sup> Date d'entrée en vigueur de l'accord de prêt le 1er mai 2021, après la levée des conditions suspensives.

---

1<sup>er</sup> janvier 2019, lesdites banques ont accepté de supprimer le covenant initialement prévu et les avenants aux contrats de crédits ont été signés au cours de l'exercice 2020.

Les nouveaux contrats de financement signés avec les banques, postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2019, ne prévoient pas de covenants financiers.

Les contrats de financement conclus avec les bailleurs de fonds étrangers ne prévoient pas de covenants financiers.

### **I.3.3 Engagements hors bilan**

Les engagements hors bilan du Fonds d'Équipement Communal relatifs aux exercices 2019 à 2021 sont présentés au niveau de la partie III « Situation financière » section V « Analyse du hors bilan » du présent document de référence.

#### ***Nantissement d'actifs***

A ce jour, le FEC n'a procédé à aucun nantissement d'actif.

### **I.3.4 Notation**

A ce jour, le FEC ne fait l'objet d'aucune notation.

## II. GOUVERNANCE DU FEC

### II.1. ORGANES D'ADMINISTRATION

#### II.1.1 Conseil d'Administration

Conformément aux dispositions de l'article 4 de la loi n° 31-90 portant réorganisation du FEC, promulguée par le Dahir n° 1-92-5 du 5 août 1992, telle que complétée et aux dispositions de l'article 3 du décret n° 2-90-351 du 14 décembre 1992 pris pour l'application de la loi n° 31-90 précitée, le FEC est administré par un Conseil présidé par le Chef du Gouvernement ou par l'Autorité Gouvernementale déléguée par lui à cet effet, en l'occurrence le Ministre de l'Intérieur qui, de par les dispositions de l'article 2 du décret susvisé, assure la tutelle du FEC et ce, sous réserve des pouvoirs et attributions dévolus au Ministre de l'Economie et des Finances par les lois et règlements sur les établissements publics.

Le Conseil d'Administration du FEC est composé, de manière paritaire, de 8 membres représentant l'Administration et de 8 membres représentant les élus locaux. Il comprend, outre son Président, les membres non exécutifs suivants<sup>9</sup>:

- Deux représentants du Ministère de l'Intérieur ;
- Deux représentants du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Un représentant du Ministère de la Santé et de la Protection Sociale ;
- Un représentant du Ministère de l'Équipement et de l'Eau ;
- Un représentant du Ministère de la Transition Énergétique et du Développement Durable ;
- Le Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion ou son représentant ;
- Huit conseillers communaux désignés par décision du Ministre de l'Intérieur et ce, conformément aux dispositions de l'article 4 de la loi n°31-90 précitée.

Il en ressort que conformément aux dispositions de l'article 4 de la loi n° 31-90 portant réorganisation du FEC, telle que complétée, et de celles de l'article 3 de son décret d'application :

- Les membres du Conseil d'Administration du FEC, représentant l'Administration, sont désignés par voie réglementaire ;
- Les membres du Conseil d'Administration représentant les élus locaux sont désignés par décision du Ministre de l'Intérieur.

Il est important de signaler que les dispositions de la Circulaire du Wali de Bank Al-Maghrib n° 5/W/16 du 10 juin 2016 fixant les conditions et les modalités de désignation d'administrateurs ou membres indépendants au sein de l'organe d'administration des établissements de crédit, seront prises en compte dans le cadre de la refonte envisagée des textes régissant la Banque.

<sup>9</sup> Le Gouverneur de Bank Al Maghrib n'est plus membre du Conseil d'Administration qui avait pris acte lors de sa réunion du 30 mai 2006 du retrait de BAM du Conseil d'Administration du FEC.

Au 31 mai 2022<sup>10</sup>, le Conseil d'Administration du FEC est composé comme suit :

### Composition du Conseil d'Administration (CA) du FEC au 31 mai 2022<sup>1</sup>

		Noms et prénoms	Homme/ Femme	Fonction au sein du CA	Date de première nomination	Assiduité au titre de l'exercice 2021
<b>Président</b>		Le Chef du Gouvernement ou l'Autorité Gouvernementale déléguée par lui à cet effet.	Homme	Président	-	100%
Administrateurs exécutifs		-	-	-	-	-
Administrateurs non exécutifs <sup>2</sup>	Administrateurs du FEC représentant l'administration	Deux (2) représentants du Ministère de l'Intérieur (Membres non désignés intuitu personae)	-	Membres, représentants du Ministère de l'Intérieur	-	100%
		Mme. Saadia LAAROUSSI	Femme	Membre, représentante du Ministère de l'Economie et des Finances	09-nov-15	100%
		M. Mohammed EL IDRISSE	Homme	Membre, représentant du Ministère de l'Economie et des Finances	03 janvier 2022	<sup>11</sup> 100%
		M. Abdelouhab BELMADANI	Homme	Membre, représentant du Ministère de la Santé et de la Protection Sociale	29-oct-18	100%
		M. Mohamed OUHMED	Homme	Membre, représentant du Ministère de la Transition énergétique et du Développement Durable	12-avr-21	100%
		M. Khalid EL HATTAB	Homme	Membre, représentant la Caisse de Dépôt et de Gestion	20-juil-17	100%
		M. Abdellatif FAZOUANE	Homme	Membre, représentant du Ministère de l'Équipement et de l'Eau	06-déc-21	- <sup>3</sup>
	Administrateurs du FEC représentant les élus locaux	Mme. Mina BOUHDOUD	Femme	Présidente du Conseil Communal de LAGFIFATE -Province de TAROUDANT-	03-mai-17	100%
		M. Mohammed CHAOUKI	Homme	Président du Conseil Communal de FOUM JEMAA -Province d'AZILAL-	03-mai-17	100%
		M. Badr EL MOUSSAOUI	Homme	Président du Conseil Communal de EL MARSAA -Province de LAAYOUNE-	03-mai-17	100%
		M. Mohammed MOUBDII	Homme	Président du Conseil Communal de FKIHA BENSALAH -Province de FKIHA BENSALAH-	03-mai-17	100%
		Quatre (4) membres représentant les élus sont en cours de désignation suite aux élections de septembre 2021 (Cessation de fonction)	-	-	-	-
	Administrateurs indépendants <sup>4</sup>		-	-	-	-

10 1- La composition du Conseil d'Administration du FEC est fixée en vertu des dispositions de l'article 3 du Décret n°2-90-351 du 14 décembre 1992, pris pour l'application de la loi n° 31-90 portant réorganisation du FEC.

2- Les membres du Conseil d'Administration du FEC sont désignés, selon le cas, par voie réglementaire (huit représentants de l'administration) et par décision du Ministre de l'Intérieur pour les conseillers communaux (article 4 de la loi n° 31-90 précitée et article 3 de son décret d'application).

3- La désignation de M. Abdellatif FAZOUANE est intervenue après la tenue des 2 réunions du Conseil d'Administration au titre de l'exercice 2021.

4- Les dispositions de la Circulaire n° 5/W/16 du Wali de Bank Al-Maghrib du 10 juin 2016 fixant les conditions et les modalités de désignation d'administrateurs indépendants au sein de l'organe d'administration des établissements de crédit ne pourraient être prises en compte que dans le cadre de la réforme institutionnelle envisagée du FEC.

11 La désignation de M. Mohammed EL IDRISSE est intervenue après la tenue des 2 réunions du Conseil d'Administration au titre de l'exercice 2021.

Aussi, conformément aux dispositions de l'article 10 de la loi n° 31-90 précitée, le contrôle financier de l'établissement par l'Etat est assuré par un Commissaire du Gouvernement chargé notamment de veiller à la conformité des décisions du FEC avec les dispositions de la loi n°31-90 portant réorganisation du FEC précitée et la politique générale de l'Etat en matière financière. Son avis conforme est requis par le Conseil pour :

- L'arrêté du programme général des prêts ;
- L'arrêté du budget de fonctionnement et d'équipement du Fonds ;
- L'affectation des bénéficiaires ;
- Le statut et la rémunération du personnel.

Il est important de préciser que la mission et les modalités de fonctionnement du CA du FEC (composition, convocation des membres, quorum, délibérations, etc.) sont régies par les dispositions de la loi n° 31-90 précitée et par son décret d'application et ce, eu égard au statut du FEC qui est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, soumis aux dispositions de la loi n° 103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés, telle que modifiée et complétée.

Enfin, en application des dispositions de l'article 5 du décret n° 2-90-351 précité, le CA du FEC se réunit au moins 2 fois par an :

- Avant le 31 mai pour arrêter les comptes de l'exercice écoulé ;
- Avant le 31 octobre pour examiner et arrêter le budget du Fonds et le programme prévisionnel de l'exercice suivant.

Préalablement à la tenue de chaque réunion du CA, la Direction Générale du FEC adresse au Président du CA un dossier comportant les éléments suivants :

- L'ordre du jour de la réunion ;
- Le procès-verbal de la réunion précédente ;
- Les projets de résolutions devant être approuvés lors de la prochaine réunion ;
- Le rapport de gestion devant être présenté lors de la réunion du Conseil et le cas échéant, les documents ou rapports sur le fondement desquels les administrateurs pourront participer aux débats et prendre les décisions nécessaires ;
- Une matrice faisant ressortir la mise en œuvre des recommandations des administrateurs lors des réunions précédentes.

Ce dossier est également transmis à l'ensemble des administrateurs, au Commissaire du Gouvernement et aux Commissaires aux Comptes, préalablement à la tenue de chaque réunion du CA.

Par ailleurs, les exigences de la banque centrale en matière de gouvernance ne pourraient être prises en considération que dans le cadre de la réforme institutionnelle envisagée du FEC.

En effet, il convient, à cet égard, de souligner que le projet de réforme permettra de doter l'Institution d'un cadre juridique mieux adapté aux critères de gouvernance d'un établissement de crédit dès lors qu'il occasionnera l'harmonisation de la forme juridique de l'institution avec les autres banques à travers sa transformation en société anonyme.

Ce nouveau cadre sera, conformément à la loi relative aux SA, articulé autour d'une loi se limitant aux principales dispositions, à côté de statuts régissant les différents aspects de la Société et dont le processus de modification et d'adaptation offre une plus grande souplesse que celle qui est permise dans le cadre d'un texte réglementaire, comme c'est le cas actuellement.

Ce projet d'évolution institutionnelle s'inscrit en ligne avec la réforme en profondeur du secteur public que le Gouvernement, à la suite de l'adoption de la loi n°82-20 du 26 juillet 2021, envisage de mettre en œuvre, dans un délai de cinq ans, en vue d'assurer une gestion stratégique des participations de l'Etat.

Concernant le règlement Intérieur du CA du FEC, les textes régissant l'Institution définissent la composition et les modalités de son fonctionnement.

Par ailleurs, conscient de l'importance de promouvoir l'égalité hommes/femmes au sein de la Banque et d'encourager la représentativité des deux genres dans son organisation, le FEC est en cours de formalisation de sa politique en matière de promotion de l'équité professionnelle des genres conformément aux meilleures pratiques en la matière. Cette politique permettra ainsi de favoriser le renforcement de l'égalité entre les hommes et les femmes (politique de recrutement, de gestion de carrières, de rémunération, de formation...) et d'assurer un équilibre hommes/femmes au sein de ses différentes instances de gouvernance.

### ***Rémunérations attribuées aux administrateurs***

Les administrateurs du FEC représentant l'Administration et les élus locaux ne bénéficient d'aucune rémunération ou jetons de présence et ce, conformément à la circulaire n°12-99 du 10 mai 1999 relative aux indemnités allouées aux membres des Conseils d'Administration des établissements publics.

### ***Prêts accordés ou constitués en faveur des administrateurs***

Le FEC n'accorde pas de prêt en faveur des membres du Conseil d'Administration.

#### **II.1.2 Commissaire du Gouvernement**

Conformément aux dispositions de l'article 10 de la loi n° 31-90 portant réorganisation du Fonds d'Equipeement Communal, le contrôle de l'établissement par l'Etat est assuré par un Commissaire du Gouvernement chargé notamment de veiller à la conformité des décisions du FEC avec les dispositions de la loi n° 31-90 portant réorganisation du Fonds d'Equipeement Communal précitée et la politique générale de l'Etat en matière financière.

#### **II.1.3 Comités spécialisés**

##### **II.1.3.1 Comités émanant du Conseil d'Administration**

###### **a. Comité d'Audit et des Risques**

Le statut de banque a permis au FEC de s'aligner sur les pratiques de gouvernance les plus strictes. Ainsi, conformément à la réglementation bancaire, le FEC dispose depuis 2003 d'un Comité d'Audit chargé d'assister le Conseil d'Administration en matière d'évaluation de la cohérence et de l'adéquation du dispositif de contrôle interne.

Il Le Conseil d'Administration du FEC a approuvé lors de sa réunion du 26 mai 2015, la proposition d'instituer un Comité d'Audit et des Risques compte tenu de la taille de l'Institution, et a fixé sa composition.

<b>Composition du Comité d'Audit et des Risques</b>	
Le Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion	Président
Le Wali, Inspecteur Général de l'Administration Territoriale (Ministère de l'Intérieur)	Membre permanent
Le Directeur du Trésor et des Finances Extérieures (Ministère de l'Economie et des Finances)	Membre permanent

Le Comité d'Audit et des Risques se réunit sur convocation de son Président aussi souvent que les besoins l'exigent, au moins deux fois par an. Il rend compte de ses travaux au Conseil d'Administration.

Le Comité d'Audit et des Risques du FEC est régi par une charte qui précise ses missions, sa composition, son périmètre d'intervention et ses règles de fonctionnement. Cette charte a été approuvée par le Conseil d'Administration réuni le 27 mai 2016.

Les travaux du Comité d'Audit et des Risques ont pour double objectif d'assister le Conseil d'Administration dans l'évaluation de la qualité et la cohérence du dispositif de contrôle interne du FEC et de l'accompagner en matière de stratégie et de gestion des risques.

Le Comité d'Audit et des Risques a notamment pour attributions :

### **1. En matière d'information financière et comptable :**

- de vérifier la fiabilité et l'exactitude des informations financières destinées au CA et aux tiers, et porter une appréciation sur la pertinence des méthodes comptables adoptées pour l'élaboration des comptes.

### **2. En matière de contrôle interne :**

- de porter une appréciation sur la qualité du système de contrôle interne ;
- d'évaluer la pertinence des mesures correctrices prises ou proposées pour combler les lacunes ou insuffisances décelées dans le système de contrôle interne ;
- de recommander la nomination des CAC ;
- de définir les zones de risques minimales que les auditeurs internes et CAC doivent couvrir ;
- d'approuver la charte d'audit et le plan d'audit et d'apprécier les moyens humains et matériels alloués à la fonction d'audit interne ;
- de prendre connaissance des rapports d'activité et des recommandations de la fonction d'audit interne, de contrôle permanent et de conformité, des CAC et des autorités de supervision ainsi que des mesures correctrices prises.

### **3. En matière de stratégie et de gestion des risques :**

- de conseiller le CA concernant la stratégie en matière de risques et le degré d'aversion aux risques ;
- de s'assurer que le niveau des risques encourus est contenu dans les limites fixées par l'organe de direction conformément au degré d'aversion aux risques défini par le CA ;
- d'évaluer la qualité du dispositif de mesure, maîtrise et surveillance des risques du FEC ;
- de s'assurer de l'adéquation des SI eu égard aux risques encourus ;
- d'apprécier les moyens humains et matériels alloués à la fonction gestion des risques et de contrôle permanent au FEC et de veiller à son indépendance.

Le périmètre d'intervention du Comité d'Audit et des Risques s'étend à l'ensemble des entités du FEC. Il intervient dans tous les domaines ou processus administratifs, comptables et financiers, fonctionnels ou opérationnels.

Le Comité d'Audit et des Risques se réunit sur convocation de son Président, au moins une fois par semestre et aussi souvent que les besoins l'exigent.

### **b. Comité de Nomination et de Rémunération**

Le Conseil d'Administration du FEC a institué, lors de sa réunion du 29 mai 2019, un Comité de Nomination et de Rémunération (CNR) et a approuvé sa charte, qui définit ses missions, sa composition et ses modalités de fonctionnement.

Ce Comité est composé de 3 membres non exécutifs, en cours de désignation. Il peut aussi faire appel à tout expert ou personne dont la contribution est jugée utile, au regard des points inscrits à l'ordre du jour de ses réunions.

Ce Comité a notamment pour missions de :

- donner un avis sur le processus de recrutement et de nomination des dirigeants du FEC ;
- donner un avis sur la politique de rémunération du FEC.

Le Comité de nomination et de rémunération se réunit, sur convocation de son Président, au moins une fois par an, et aussi souvent que les besoins l'exigent.

### **II.1.3.2 Comité institué par la loi du FEC**

#### **a. Comité de crédit**

Conformément aux dispositions de l'article 7 de la loi n° 31-90 précitée, il est institué au sein du FEC, un Comité de Crédit chargé d'examiner et de consentir les prêts et les avances dans les conditions fixées par le Conseil d'Administration.

<b>Composition du Comité de Crédit (cf. article 6 du Décret n° 2-90-351 précité)</b>	
Le Gouverneur, Directeur Général du FEC	Président
Deux représentants désignés par le Ministre de l'Intérieur	Membres permanents
Deux représentants désignés par le Ministre de l'Economie et des Finances	Membres permanents
Un représentant désigné par le Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion	Membre permanent

Le Comité de Crédit peut s'adjoindre, à titre consultatif, des représentants de tout ministère ou organisme dont l'avis lui paraît nécessaire.

Conformément aux dispositions de l'article 7 du décret n° 2-90-351 précité, ce Comité se réunit sur convocation de son Président aussi souvent que les besoins l'exigent et au moins une fois par mois. Lorsque les circonstances l'exigent, le Comité de Crédit peut se réunir à la demande écrite de l'un de ses membres.

### **II.1.3.3 Comités émanant de la Direction Générale**

#### **a. Comité des Risques Interne**

Le FEC dispose depuis 2009 d'un Comité des Risques Interne dont les missions et les modalités de fonctionnement ont été revues en 2019.

Le comité des Risques Interne est chargé notamment de s'assurer de l'efficacité et de l'adéquation des dispositifs et moyens de mesure et de maîtrise des risques mis en place au sein de la Banque. Il est également chargé du suivi transversal et collégial des risques auxquels est exposée l'Institution et du pilotage et de la supervision de la mise en œuvre de la stratégie globale de gestion des risques par les différentes entités concernées.

Le Comité des Risques Interne est régi par une charte qui définit ses missions, sa composition et ses modalités de fonctionnement.

Composition du Comité des Risques Interne	
Le Gouverneur, Directeur Général du FEC	Président
Le Chargé du Secrétariat Général	Membre permanent
Le Directeur du Pôle Opérations	Membre permanent
Le Directeur Financier	Membre permanent
Le Directeur Délégué en charge de la Direction des Risques et du Contrôle Permanent	Membre permanent
Le Directeur Délégué en charge de la Direction Comptabilité et Reporting	Membre permanent
Le Responsable Conformité et Gouvernance	Membre permanent

Le Comité des Risques Interne, se réunit sur convocation de son président, au moins une fois par trimestre, et aussi souvent que les besoins l'exigent.

#### b. Asset/Liability Management Committee (Alco)

Le FEC dispose, depuis 2017, d'un Comité ALM-Trésorerie dont l'appellation, la mission, la composition et les modalités de fonctionnement ont été revues en 2019. Dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'actions de mise en conformité du FEC aux dispositions de la Directive du Wali de Bank Al-Maghrib n°2/W/2021 relative à la gestion du risque de taux d'intérêt inhérent au portefeuille bancaire du 04 mars 2021, la composition de ce Comité a été revue en 2021.

Le Comité ALCO a notamment pour attributions :

- d'élaborer et de mettre en œuvre la politique de gestion Actif-Passif de la Banque, dans ses différentes composantes (refinancement, placement, transformation, couverture, rentabilité des fonds propres...), conformément aux orientations stratégiques du Conseil d'Administration et aux dispositions législatives et réglementaires ;
- d'évaluer la politique tarifaire appliquée à la clientèle ;
- de définir les limites nécessaires à l'encadrement des risques de taux et de liquidité ;
- de veiller aux équilibres bilanciaux de la Banque ;
- d'évaluer l'impact du lancement de nouveaux produits ou de toute nouvelle activité, comportant un risque de taux ou de liquidité, sur la situation financière de la Banque ;
- de suivre le profil de risque de la Banque (risque de liquidité, de taux et de change) à l'aune des limites internes et réglementaires fixées par la Banque ;
- de valider les conventions et les modes d'écoulement en taux.

Composition du Comité ALCO	
Le Gouverneur, Directeur Général du FEC	Président
Le Chargé du Secrétariat Général	Membre permanent
Le Directeur du Pôle Opérations	Membre permanent
Le Directeur Financier	Membre permanent
Le Directeur Délégué en charge de la Direction des Risques et du Contrôle Permanent	Membre permanent
Le Directeur Délégué en charge de la Direction Comptabilité et Reporting	Membre permanent

Le Responsable du Département Contrôle de gestion et ALM	Membre permanent
Le Responsable de l'Entité Conformité	Membre permanent

Le Comité ALCO est régi par une charte qui définit ses missions, sa composition et ses modalités de fonctionnement.

Le Comité ALCO se réunit, sur convocation de son Président, au moins une fois par trimestre et aussi souvent que les besoins l'exigent.

### c. Comite Organisation et Système d'Information (Cosi)

Le FEC dispose, depuis avril 2019, d'un COSI chargé du pilotage de la stratégie du FEC en matière d'organisation, de développement et de gouvernance du système d'information de la Banque.

Le COSI a notamment pour missions de :

- Veiller à l'alignement de la stratégie informatique sur celle de la Banque ;
- Assurer le suivi de la mise en œuvre du portefeuille des projets SI ;
- Emettre un avis sur les différentes composantes de la gouvernance du SI ;
- Emettre un avis sur les budgets alloués aux projets organisation et SI ;
- Veiller au suivi de la mise en œuvre de la politique de sécurité SI ;
- S'assurer de la mise en œuvre des plans d'actions conçus en réponse aux problématiques relatives au SI.

Composition du Comité Organisation et Système d'Information	
Le Gouverneur, Directeur Général du FEC	Président
Le Chargé du Secrétariat Général	Membre permanent
Le Directeur du Pôle Opérations	Membre permanent
Le Directeur Financier	Membre permanent
Le Directeur Délégué en charge de la Direction Organisation et Système d'Information	Membre permanent
Le Directeur Délégué en charge de la Direction des Risques et du Contrôle Permanent	Membre permanent
Le Directeur Délégué en charge de la Direction Comptabilité et Reporting	Membre permanent
Le Directeur Délégué en charge de la Direction Support	Membre permanent
Le Responsable Organisation et Sécurité de l'Information	Membre permanent

Le Comité peut faire appel à tout expert ou personne dont la contribution est jugée utile, au regard des points inscrits à l'ordre du jour de ses réunions.

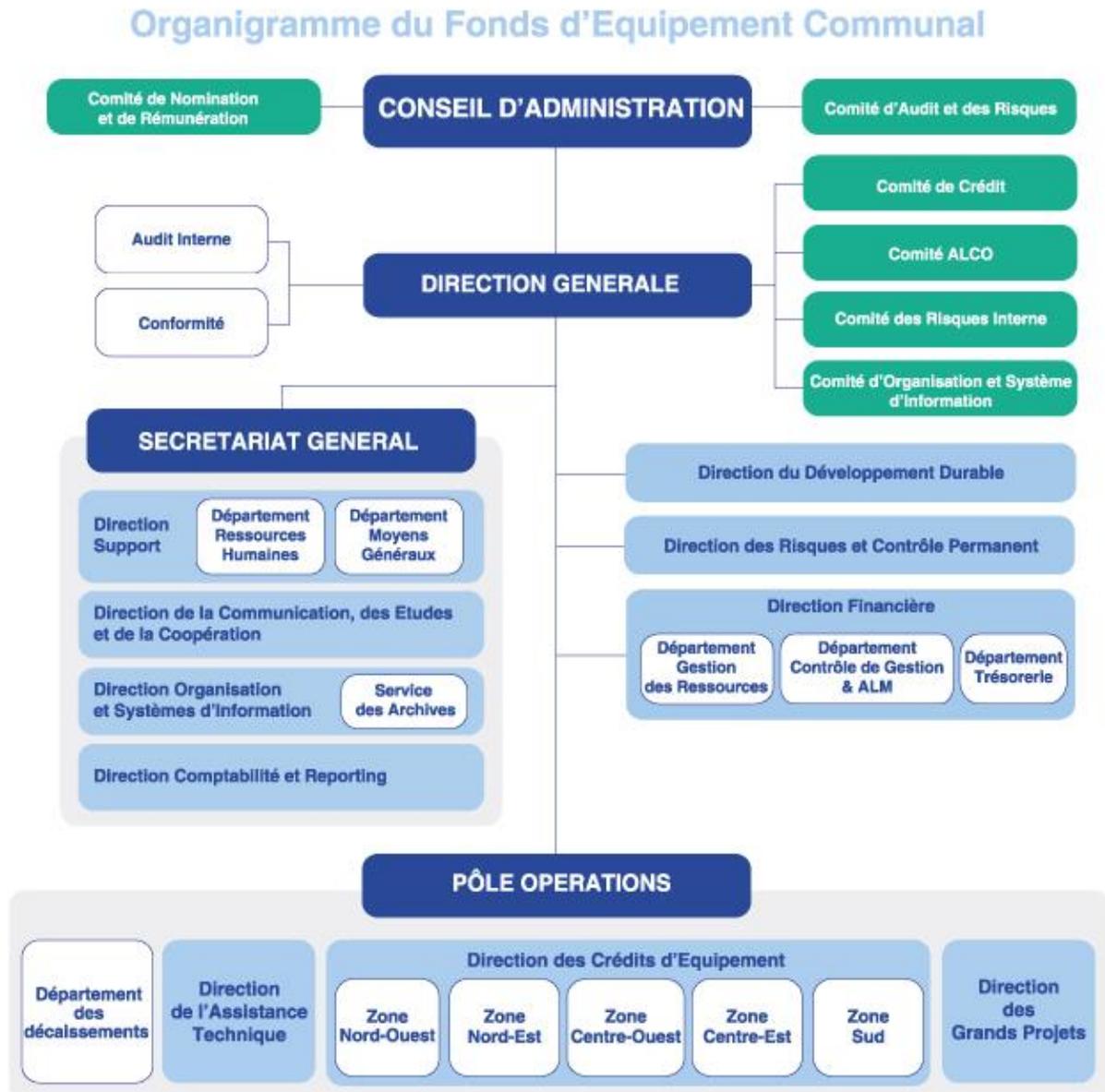
Le COSI est régi par une charte qui définit ses missions, sa composition et ses modalités de fonctionnement.

Le COSI se réunit, sur convocation de son Président, au moins une fois par semestre et aussi souvent que les besoins l'exigent.

## II.2 ORGANES DE DIRECTION

### II.2.1 Organigramme

Au 31 mai 2022, l'organigramme du FEC se présente comme suit :



*Source : FEC*

L'organisation du FEC s'articule autour d'une Direction Générale et de 5 entités fonctionnelles :

- le Secrétariat Général ;
- le Pôle Opérations ;
- la Direction Financière ;
- la Direction des Risques et Contrôle Permanent ;
- la Direction du Développement Durable.

Le FEC compte également dans son organisation deux entités directement rattachées à la Direction Générale :

- l'Audit Interne ;
- la Conformité.

#### a. La Direction Générale

Conformément à l'article 8 du décret n° 2-90-351 précité, le Directeur Général du Fonds d'Équipement Communal gère l'ensemble des services du Fonds et coordonne leur activité. Il agit au nom du Fonds, accomplit ou autorise tout acte ou opération relatifs à l'objet du Fonds dans le respect des décisions du conseil d'administration et, le cas échéant, des comités créés au sein du Fonds.

Il représente le Fonds vis-à-vis de l'Etat et de toutes autres personnes de droit public ou privé et fait tout acte conservatoire. Il exerce les actions judiciaires et y défend. Il recrute et nomme le personnel du Fonds dans le cadre des dispositions prévues par la réglementation en vigueur. En tant qu'ordonnateur, le Directeur Général engage les dépenses par acte, contrat ou marché, fait tenir la comptabilité des dépenses engagées, liquide et constate les dépenses et les recettes du Fonds.

#### b. Le Secrétariat Général

Le Secrétariat Général est en charge de la préparation et du suivi des réunions du Conseil d'Administration, de la gestion des ressources humaines et matérielles ainsi que de l'organisation, de la gestion et du développement des systèmes d'information. Il assure également l'élaboration et le suivi de l'exécution du budget ainsi que la gestion de la comptabilité et des reportings. Enfin, il est chargé de la définition et de la mise en œuvre de la politique de communication du FEC.

Le Secrétariat Général du FEC est composé de 4 Directions dont les principales missions se déclinent comme suit :

- La Direction de la Communication, des Etudes et de la Coopération est notamment chargée de la réalisation d'études en rapport avec l'activité du FEC et son environnement. Elle assure le suivi de l'environnement institutionnel, économique et financier du FEC, la proposition et la mise en œuvre d'actions de communication ainsi que la production et la réalisation des supports de communication du FEC. Cette Direction est également chargée du développement, de la mise en œuvre et du suivi des partenariats dans le cadre de la coopération ;
- la Direction Support est chargée de la gestion des ressources humaines, de l'acquisition et de la gestion des ressources matérielles de l'Institution. Elle est également chargée de l'élaboration et de l'exécution du budget. La Direction Support comprend un Département Ressources Humaines et un Département Moyens Généraux ;
- la Direction de l'Organisation et des Systèmes d'Information veille à garantir la transformation digitale et SI du FEC. Elle assure en permanence l'alignement du SI avec la stratégie Business du FEC. Elle met en œuvre et garantit la cohérence technique et applicative du SI du FEC et elle veille sur le maintien de la performance, la sécurité et le bon fonctionnement opérationnel du système d'information du FEC ;
- la Direction Comptabilité et Reporting est chargée de la tenue de la comptabilité générale ainsi que de l'établissement périodique des états financiers et des situations comptables. Elle assure le contrôle des pièces comptables, l'imputation et la passation des écritures ainsi que le suivi des opérations de caisse et la vérification des travaux d'inventaire. Enfin, la Direction Comptabilité et Reporting est chargée du suivi comptable et extra-comptable du portefeuille de prêts du FEC ainsi que de la production du Reporting de l'activité et des résultats de l'Institution.

### c. Le Pôle Opérations

Le Pôle Opérations a pour mission de promouvoir et de développer les concours financiers au profit de la clientèle. Il est également chargé du développement et de la mobilisation d'expertise dans les domaines d'intervention des Collectivités Territoriales en vue de favoriser le renforcement de leur capacité de maîtrise d'ouvrage pour la conception et la mise en œuvre de leurs programmes et projets de développement. Ce Pôle regroupe 3 Directions et 1 département dont les principales missions sont présentées ci-après :

- la Direction des Crédits d'Équipement est composée de 5 zones d'opérations chargées de gérer la relation avec les clients à tous les stades de leurs projets, favorisant ainsi le principe de l'interlocuteur unique et le renforcement de la politique de proximité. En effet, elle assure l'assistance aux Collectivités Territoriales pour la programmation et la préparation de leurs programmes et projets de développement. Elle est également en charge de l'instruction des dossiers de demandes de prêts et de décaissements ainsi que de l'évaluation technique et financière des projets. Enfin, elle assure le suivi et la gestion du portefeuille des engagements ;
- la Direction de l'Assistance Technique est chargée de l'identification des besoins des Collectivités Territoriales en accompagnement et la proposition de moyens d'intervention appropriés ainsi que la mise en œuvre et le suivi des actions d'accompagnement. Cette Direction assure également le développement d'expertise dans les domaines d'intervention des Collectivités Territoriales en vue de favoriser le renforcement de leurs capacités de maîtrise d'ouvrage ;
- la Direction des Grands Projets est chargée de l'identification, la conception et la mise en œuvre de solutions opérationnelles, financières, fiscales et juridiques, adaptées aux projets complexes. En effet, elle assure la recherche de modes innovants de financement pour les grands projets, notamment à travers les partenariats Public-Privé ainsi que la structuration des propositions de financement. La Direction des Grands Projets est également chargée du développement d'une d'activité de conseil et d'ingénierie financière au profit de la clientèle du FEC ;
- Le Département des Décaissements est notamment chargé de l'élaboration du programme d'action de l'activité des décaissements des prêts attribués aux Collectivités Territoriales et de l'instruction et du traitement des demandes de décaissements dans le respect des engagements contractuels et des procédures en vigueur. Il est également chargé de l'élaboration des prévisions de décaissements et de la production des reportings y afférents.

### d. La Direction Financière

La Direction Financière est responsable de la gestion et du développement de l'activité financière du FEC. Elle est composée de trois départements dont les principales missions sont détaillées comme suit:

- le Département Trésorerie est chargé de la gestion administrative et financière des opérations de décaissement et de recouvrement de prêts ainsi que de l'encaissement et le remboursement des emprunts. Il assure également le suivi du recouvrement et la gestion des disponibilités courantes. Enfin, il est chargé de l'exécution et du suivi des opérations de trésorerie ainsi que de l'établissement des prévisions de trésorerie ;
- le Département Gestion des Ressources est chargé de la mobilisation et de la gestion des ressources financières. Il procède à l'élaboration et le suivi du plan de financement et effectue les différents travaux liés aux opérations de mobilisation de ressources. Il assure également la gestion et le suivi du portefeuille des emprunts. Enfin, il est chargé du suivi des relations financières avec les bailleurs de fonds nationaux et internationaux.
- le Département Contrôle de Gestion & ALM est chargé de la coordination et de l'animation du processus budgétaire avec l'ensemble des entités de la banque, le suivi de l'exécution budgétaire, et la planification financière tenant compte des projections d'activité issues des

structures métiers eu égard aux trajectoires des business reviews de la banque. Il assure également, la gestion des risques de liquidité, de taux et de change conformément aux exigences réglementaires en la matière ainsi que les mesures d'atténuation et de couverture de ces risques et l'élaboration des reportings réglementaires relatifs au périmètre de l'ALM.

#### e. La Direction des Risques et Contrôle Permanent

La Direction des Risques et Contrôle Permanent évalue les risques encourus par le FEC en vue d'assurer la maîtrise et la sécurité de l'activité. Elle intervient dans le processus d'agrément d'évaluation des projets préalablement à leur présentation au Comité de Crédit. Cette Direction est chargée également de valider les nouveaux instruments de financement et les nouvelles activités. Elle définit également les critères d'acceptation et les normes d'évaluation des dossiers de prêts. Enfin, elle assure le suivi et le contrôle des risques encourus par l'institution et propose des solutions en vue de s'en prémunir.

#### f. La Direction du Développement Durable

La Direction du Développement Durable est notamment chargée de la mise en place d'un système de veille autour des thématiques liées au développement durable, de la mise en place et de la coordination de la Politique de Responsabilité Sociétale et Environnementale, en alignement avec les normes et référentiels en la matière, ainsi que de la mise en place et de la coordination des outils de Gestion Environnementale et Sociale appliqués aux projets de la Clientèle. Cette Direction est également chargée de la sensibilisation et de l'aide à la structuration de projets de développement durable auprès des Collectivités Territoriales.

#### g. L'Audit Interne

La fonction de l'Audit Interne est directement rattachée à la Direction Générale, elle est chargée des opérations d'audit portant sur l'organisation, les procédures et le fonctionnement du FEC. En effet, cette entité assure la réalisation des missions d'audit ainsi que la préparation et le suivi des réunions du Comité d'Audit et des Risques. Elle est également chargée d'apporter l'assistance nécessaire aux intervenants du contrôle externe et d'assurer le suivi de la mise en œuvre de leurs recommandations. Enfin, en plus de l'établissement des rapports et documents destinés à Bank Al-Maghrib, l'Audit Interne veille à la vérification de la mise en place de points de contrôle et des dispositifs de sécurité ainsi que de l'application rigoureuse du manuel des procédures.

#### h. La Conformité

La fonction Conformité est rattachée directement à la Direction Générale. Conformément aux dispositions de la directive de Bank Al-Maghrib N° 49/G/2007 relative à la fonction « Conformité » du 31 août 2007, la fonction conformité est principalement chargée du suivi du risque de non-conformité défini comme étant le risque d'exposition d'un établissement à un risque de réputation, de pertes financières ou de sanctions en raison de l'inobservation des dispositions légales et réglementaires, des normes et pratiques applicables à ses activités ou des codes de conduite.

Ses missions portent essentiellement sur le recensement des normes en vigueur régissant l'activité du FEC, l'identification, l'évaluation et le suivi du risque de non-conformité par rapport aux normes en vigueur et l'établissement des reportings et rapports relatifs à la conformité.

### *II.2.2 Curriculum Vitae des principaux dirigeants*

#### **M. Omar Lahlou (50 ans), Gouverneur, Directeur Général**

M. Omar Lahlou a été nommé par Sa Majesté Le Roi Mohammed VI que Dieu le Glorifie en date du 20 août 2018, Gouverneur, Directeur Général du Fonds d'Équipement Communal.

M. Omar Lahlou est Ingénieur Sup Elec Paris, promotion 1995. Il a entamé sa carrière en qualité d'Auditeur dans un cabinet international avant de rejoindre un groupe bancaire marocain.

En 1997, Omar Lahlou fonde une agence d'information financière et lance la notation des entreprises au Maroc en partenariat avec une agence internationale. En 1999, il co-fonde la banque d'affaires Atlas Capital, pour rejoindre, 9 ans plus tard, la Caisse de Dépôt et de Gestion où il a occupé le poste de Directeur Général de la loterie nationale, puis Directeur du pôle finance de la Caisse de Dépôt et de Gestion.

M. Omar Lahlou a été Administrateur et Membre de Comités techniques (Comité d'Audit, Comité de Nomination et de Rémunération, Comité d'Investissement) de compagnies marocaines de premier plan.

### **M. Kamal LAYACHI (59 ans), Chargé du Secrétariat Général**

M. Kamal LAYACHI est titulaire d'un Diplôme d'Etudes Approfondies en Finance des Entreprises de l'Université Paris I – Panthéon Sorbonne. Il débute sa carrière professionnelle en 1986, au sein d'une banque commerciale marocaine (Wafabank), en tant qu'Adjoint au Responsable du Département « Stratégie et Planification ». Entre 1988 et 1996 il assure la Direction de succursales de la banque dans diverses villes du Maroc.

En 1997, M. LAYACHI intègre le FEC en tant que Chef de Département chargé de l'Evaluation des Projets puis, il est nommé Chef de l'Analyse du Risque de Contrepartie à partir de 1999. Il occupe entre 2002 et 2003 la fonction de Directeur des Engagements par intérim avant d'être nommé Directeur des Opérations en avril 2004 puis Directeur du Pôle Opérations du 1<sup>er</sup> novembre 2008 au 18 septembre 2019.

Depuis 2015, il est chargé du secrétariat général du FEC.

### **M. Hamid MOUDDEN (54 ans), Directeur du Pôle Opérations**

M. Hamid MOUDDEN est un ingénieur d'Etat lauréat de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Rabat (ENSMR) Ex ENIM.

M. MOUDDEN a rejoint le FEC en mai 1994, où il a occupé les fonctions de Cadre Supérieur à la Direction des Crédits, Chef de Service chargé des projets au sein de la Direction des Projets, Responsable des Zones d'Opération Est & Nord à la Direction des Opérations et puis Directeur Délégué, en charge de la Direction des Crédits d'Équipement au sein du Pôle Opérations.

Depuis le 19 septembre 2019, M. MOUDDEN est désigné en tant que Directeur du Pôle Opérations.

### **M. Kacem SAHNOUN (36 ans), Directeur Financier**

M. Kacem SAHNOUN est titulaire d'un diplôme d'Ingénieur d'Etat en Actuariat-Finance en 2009 obtenu à l'Institut National de Statistique et d'Economie Appliquée (INSEA) et est titulaire d'un MBA en Ingénierie Financière de (Casablanca Finance City CFC - Ecole Hassania des travaux publics EHTP - Ecole Mohammedia d'ingénieurs EMI - et Al Akhawayn University).

M. Kacem SAHNOUN a commencé sa carrière professionnelle dans les cabinets de conseil notamment au sein de Deloitte Maroc en 2009. Il a ensuite intégré Axa Assurance Maroc en tant que Chargé d'Etudes Actuarielles et Support Technique puis Responsable des Etudes de Pricing de l'Assurance Non Vie. Par la suite il a intégré le groupe BMCE Bank of Africa où il a occupé plusieurs fonctions (ALM/Budget, Stratégie Financière, etc.) avant d'être nommé, Responsable Financier.

En 2018, M. Kacem SAHNOUN est nommé Directeur Financier du FEC.

### **M. Mohamed Jawad DOUKKALI (58 ans), Directeur Délégué en charge de la Direction Comptabilité et Reporting**

M. DOUKKALI est titulaire d'un diplôme du Cycle Supérieur de Gestion de l'Institut Supérieur de Commerce et Administration des Entreprises (ISCAE) à Casablanca et d'une maîtrise en sciences économique de l'Université de Limoges - France, obtenue en 1987. Il débute sa carrière à la Caisse de Dépôt et de Gestion en Audit Interne et occupe les postes de Chef de Service Comptabilité, Responsable du Département de la Comptabilité puis de Sous-Directeur au Pôle Finances au sein du FEC.

Depuis juillet 2009, il est Directeur Délégué en Charge de la Direction Comptabilité et Reporting.

---

### **M. Redouane BENABBOU (43 ans), Directeur Délégué en charge de la Direction des Risques et Contrôle Permanent**

Monsieur Redouane BENABBOU est titulaire d'un Master en Banque et Finance de l'Université de Picardie Jules Verne, France.

M. Redouane BENABBOU a commencé sa carrière professionnelle à la Banque Centrale Populaire en 2006 en tant que Market Risk Manager. Il a ensuite intégré CIH Bank en 2008 où il a occupé plusieurs fonctions avant d'être nommé en 2013, en tant que Responsable du pilotage des risques financiers. En 2019, il a intégré le Cabinet Cognizant Consulting en tant que Directeur de mission.

En septembre 2021, M. Redouane BENABBOU est nommé Directeur Délégué en charge de la Direction des Risques et Contrôle Permanent du FEC.

### **Mme Sanaâ BALAFREJ, (45 ans), Directeur Délégué en charge de la Direction de la Communication, des Etudes et de la Coopération**

Mme Sanaâ BALAFREJ est diplômée de l'Ecole Supérieure Universitaire de Gestion à l'Université Toulouse I (France) et est titulaire d'une Maîtrise en Sciences et Techniques Comptables et Financières (MSTCF- Promotion 1999). Elle est également titulaire d'un Master en Sciences de Gestion, option Management de l'Université Mohammed V à Rabat.

Mme BALAFREJ débute sa carrière professionnelle en 1999 en tant qu'Auditeur Interne à l'Inspection Générale du Groupe Wafabank. En 2002, elle intègre le Fonds d'Équipement Communal en tant que Chef de service Comptabilité, puis Chargée de mission en 2005 et est responsable de certains projets avec la DGCT.

Depuis juillet 2009, Mme BALAFREJ est Directeur Délégué chargée de la Direction Etudes et Communication au sein du FEC. En décembre 2020, Mme BALAFREJ est nommée Directeur Délégué en charge de la Direction de la Communication, des Etudes et de la Coopération.

### **Mme HAIDOURI NADIA (49 ans), Directeur Délégué en charge de la Direction Organisation et Système d'Information**

Mme Haidouri Nadia, est ingénieur d'Etat en Système d'Information de l'Ecole Nationale de l'Industrie Minérale (ENIM).

Mme Nadia Haidouri a rejoint le FEC en septembre 1995, où elle a successivement occupé les fonctions de Cadre Supérieur puis Chef de Service chargé des projets SI au Département du Système d'Information (DSI), Chef de Département et ensuite sous-directeur responsable du Département SI au sein du Secrétariat Général.

Depuis juillet 2009, elle est nommée Directeur Délégué en Charge de la Direction Organisation et Système d'Information.

### **M. ABDELHAMID ELBOUZIDI (51 ans), Directeur Délégué en charge de la Direction Support**

M. Abdelhamid EL BOUZIDI est un ingénieur d'Etat lauréat de l'Ecole Mohammedia d'Ingénieurs (EMI).

M. EL BOUZIDI a rejoint le FEC en septembre 1993, où il a occupé les fonctions de Cadre Supérieur à la Direction des Crédits, Chef de Service chargé des projets au sein de la Direction des Projets, Contrôleur des risques à la Direction des Risques, Chef du Département Ressources Humaines au sein du Secrétariat Général et puis Sous-Directeur, Responsable du Département Ressources au sein du Pôle Ressources et Développement.

Depuis juillet 2009, il est nommé Directeur Délégué en Charge de la Direction Support.

---

### **M. Mohammed Abdouh BENRAHMOUNE IDRISSEI (54 ans), Directeur Délégué chargé de missions auprès de la Direction Générale**

M. Mohammed Abdouh BENRAHMOUNE IDRISSEI est Diplômé l'Université Mohammed V de Rabat et est titulaire d'une maîtrise en Physique « Option électronique » obtenu 1991.

M. Mohammed Abdouh Benrahmoune Idrissi a débuté sa carrière en 1992, en tant que cadre supérieur puis Directeur d'Agence au sein du Groupe Banque Populaire. Il a rejoint le FEC en 2002, où il a occupé les fonctions de chef de service chargé de la clientèle à la Direction des crédits, puis Responsable de la Zone d'opération du Centre au Pôle Opérations.

Depuis décembre 2020, il est nommé Directeur Délégué chargé de missions auprès de la Direction Générale.

Depuis décembre 2021, Mohammed Abdouh BENRAHMOUNE IDRISSEI est chargé de la supervision de l'ensemble des activités de l'Audit Interne.

### **M Naoufal GAMAL (43 ans), Directeur Délégué en charge de la Direction des Crédits d'Équipement**

M Naoufal GAMAL, est titulaire d'un Diplôme d'Etudes Supérieures Approfondies (DESA) en Monnaie Finance Banque de l'Université Mohamed V Rabat – Agdal.

M Naoufal GAMAL a rejoint le FEC en 2005, où il a occupé les fonctions d'Analyste au sein du Département Évaluation & Crédit et aux zones d'opérations, puis Responsable de Zone d'Opérations au sein du Pôle Opérations.

Depuis Mars 2020, il est nommé Directeur Délégué en Charge de la Direction des Crédits d'Équipement au sein du Pôle Opérations.

### **M. Hassan RAHMANI (57 ans), Directeur Délégué en charge de la Direction du Développement Durable.**

M. Hassan Rahmani, est doctorant en Ingénierie du Traitement et de l'épuration des Eaux de l'Institut National des Sciences Appliquées de Toulouse (INSA).

M. Hassan Rahmani a entamé sa carrière entre 1990 & 1993 en tant qu'ingénieur chargé de projets à l'IDE Environnement

Il a rejoint le FEC en mai 1994, où il a occupé plusieurs postes de responsabilités notamment : Chef de service auprès de la direction des Crédits, Chef de la Délégation Régionale d'Agadir, Chef de Département relation avec la Clientèle à la Direction des Engagements, Chargé de Mission à la Direction des Opérations, puis responsable Marketing Sectoriel à la Direction Etudes & Communication.

M. Hassan Rahmani a ensuite occupé le poste de Directeur du Développement Durable et des Partenariats (juillet 2009) avant sa mise en disponibilité à partir de janvier 2015.

A l'issue de sa mise en disponibilité (janvier 2017), M. Hassan Rahmani a réintégré le FEC en tant que Chargé de Missions au sein du Pôle Opérations où il a supervisé l'activité du décaissement.

Le 30 décembre 2020, M. Hassan Rahmani est chargé de la supervision de l'ensemble des activités de la Direction du Développement Durable.

Depuis janvier 2022, il est nommé Directeur Délégué en Charge de la Direction du Développement Durable.

### **Autres mandats des dirigeants**

A la date d'établissement du présent document de référence, il est à noter que l'ensemble des dirigeants du FEC présentés ci-dessus n'exercent pas d'autres fonctions que celles exercées au sein de l'Etablissement.

### Rémunérations attribuées aux principaux dirigeants

La rémunération de la Direction Générale est fixée par décision du Ministre de l'Intérieur et du Ministre de l'Economie et des Finances.

La rémunération brute globale perçue par les principaux dirigeants au titre des 3 derniers exercices est présentée ci-dessous :

Kdh	2019	2020	2021
Rémunération des principaux dirigeants	11 832	11 768	11 654

Source : FEC

### Prêts accordés ou constitués en faveur des principaux dirigeants

Les attributions de prêts aux principaux dirigeants du FEC, au titre des 3 derniers exercices s'établissent comme suit :

Kdh	2019	2020	2021
Attributions de prêts	708	1 540	50

Source : FEC

## II.3 Ethique, déontologie et prévention de la corruption

### Prévention de la corruption

Le FEC dispose, depuis 2008, d'un code déontologique qui repose sur des principes généraux et sur des règles de bonne conduite notamment en termes de loyauté, de respect des dispositions légales et réglementaires et du secret professionnel, qui doivent régir le comportement quotidien des collaborateurs du FEC dans l'exercice de leurs fonctions.

Ce Code a été diffusé auprès de l'ensemble des collaborateurs qui en ont pris connaissance et qui se sont engagés formellement à le respecter. De même, ce Code est transmis à toutes les nouvelles recrues dès leur embauche afin qu'elles en prennent connaissance et qu'elles s'engagent formellement à le respecter.

Par ailleurs, le Code déontologique du FEC a été renforcé en 2015 par l'introduction de nouvelles dispositions qui visent à affirmer l'engagement de la Banque à prévenir les risques liés à la corruption et à protéger ses collaborateurs des actes de violence et de toutes formes de harcèlement. Il a également été procédé à l'introduction de nouvelles dispositions relatives à la protection des données à caractère personnel ainsi que des dispositions propres aux collaborateurs qui interviennent dans le processus de passation et d'exécution des marchés publics.

De même, Il a été annexé au code déontologique du FEC, un modèle de déclaration relative aux situations de conflit d'intérêts et ce, afin de mieux les anticiper et de les éviter.

Il est à signaler que, depuis l'adoption du Code de déontologie par l'ensemble des collaborateurs du FEC, et d'après les constats et les remontées d'informations qui ont été adressées au responsable Conformité et Gouvernance, en tant que responsable de la déontologie, aucune difficulté particulière n'a été notée dans la mise en application dudit Code. A ce titre, il ne s'est vu adresser aucune réclamation au sujet d'éventuels écarts aux dispositions prévues par le code de déontologie.

Aussi, il est à souligner que la politique du FEC en matière de lutte contre la corruption sera finalisée courant 2022.

### Incidents de corruption

A ce jour, le FEC n'a enregistré aucun incident de corruption.

### III. ACTIVITE DE L'EMETTEUR

#### III.1. HISTORIQUE DU FEC

Au lendemain de l'indépendance, les pouvoirs publics ont souhaité disposer d'instruments à même de les aider à mobiliser les ressources financières nécessaires au développement local.

C'est ainsi que fut créé en 1959 le Fonds d'Équipement Communal en tant qu'établissement public dont la gestion a été confiée à la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) jusqu'en 1992. Depuis cette date, le FEC a traversé plusieurs étapes à l'aune des évolutions de l'économie marocaine et du secteur public. En 1997, le FEC a obtenu l'agrément de banque, ce qui lui a permis de consolider son rôle en matière de financement des investissements des Collectivités Territoriales, de leurs groupements et des établissements publics locaux.

Les principales étapes qu'a connues le FEC depuis sa création sont présentées ci-après :

1959	Création du FEC en tant qu'établissement public doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière en vertu du dahir n° 1-59-169 du 13 juin 1959. Jusqu'en 1992, la gestion du FEC était assurée par la Caisse de Dépôt et de Gestion.
1992	<p>Le FEC a connu, courant cette année, une profonde restructuration consacrée par la promulgation de la loi n°31-90 portant réorganisation du FEC telle qu'elle a été complétée et son décret d'application, qui avait pour objectif d'intensifier les concours de l'établissement pour les rendre compatibles avec les besoins des Collectivités Locales. Sur le plan institutionnel, cette restructuration a consacré l'autonomie du FEC en le dotant de ses propres instances de décision notamment à travers la mise en place d'un Conseil d'Administration investi de tous les pouvoirs et la nomination d'un Directeur Général. Elle a également donné lieu à une organisation comprenant les structures essentielles d'une institution financière.</p> <p>Au niveau financier, cette restructuration a initié un processus de renforcement des fonds propres dont le niveau a connu, depuis, une très nette amélioration suite à quatre augmentations de capital et à l'incorporation des résultats dans le fonds de dotation. Par ailleurs, le FEC a revu ses processus de gestion, de fonctionnement et d'intervention en adoptant les normes généralement observées par les institutions financières en matière d'évaluation, de gestion et de détermination des taux d'intérêt.</p> <p>Cette restructuration a été déterminante dans l'évolution du FEC dans la mesure où elle a contribué à relever le niveau des concours financiers, à réaliser un important saut qualitatif en matière d'évaluation technique et financière et à améliorer d'une manière significative les niveaux d'activité et de résultats de l'institution.</p>
1997	<p>La publication de l'arrêté du Ministre des Finances, du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat n° 2549-96 du 27 octobre 1997 portant agrément du FEC en qualité de banque, marque la transformation du FEC en établissement bancaire soumis au contrôle de la Banque Centrale, ce qui lui a permis d'adopter les normes bancaires les plus strictes et de rehausser ses standards de gouvernance.</p> <p>Ce nouveau cadre institutionnel aura également été un facteur déterminant dans la consolidation du rôle du FEC en tant qu'acteur financier habilité désormais à pratiquer toutes les opérations bancaires, ce qui lui a donné les moyens d'élargir ses ressources de financement en ayant accès au marché des capitaux.</p>
1998	Le FEC recourt au marché financier, pour la première fois, sans la garantie de l'Etat, par le biais d'un emprunt obligataire de 350 Mdh. Il accède au marché des titres de créances négociables par le lancement d'un programme de certificats de dépôts de 750 Mdh.
1999	Signature de la convention cadre entre le Ministère de l'Intérieur, le Ministère de l'Éducation Nationale (MEN), le Ministère des Finances et le FEC relative au programme de réhabilitation et mise à niveau des établissements scolaires implantés en milieu rural et péri-urbain. Au terme de cette Convention, les Communes prennent en charge le lancement et la réalisation des travaux à financer par des prêts FEC, et le MEN alloue annuellement aux Communes concernées une dotation financière couvrant les remboursements du prêt FEC. L'enveloppe globale relative à ce programme est de 1,5 milliard de dirhams.

2003	Conformément à la législation bancaire en vigueur, le FEC a mis en place un Comité d'Audit. Ce Comité est chargé d'assister le Conseil d'Administration en matière d'évaluation de la cohérence et de l'adéquation du système de contrôle interne et de prévention des risques. Ce Comité examine également les modalités et décisions d'arrêté des comptes avant leur approbation par le Conseil d'Administration.
2004	<p>Pour favoriser la proximité avec ses clients, le FEC s'est organisé en 4 zones géographiques (Nord, Est, Centre et Sud) permettant ainsi aux Collectivités Locales de disposer d'un seul interlocuteur qui est la zone d'opérations, chargée de les assister à tous les stades de leurs projets.</p> <p>L'année 2004 a également vu la création d'un Fonds d'Accompagnement des Collectivités Locales (FACL), doté d'une enveloppe initiale de 10 Mdh et ayant pour objectif d'accompagner les Collectivités Locales dans la formulation de leur vision de développement et dans l'identification de projets porteurs de développement.</p> <p>La mise en place des lignes de crédit par le FEC au cours de cette année a également permis d'encourager les Collectivités Locales à agir dans un cadre incitatif à la programmation et à la planification de leurs projets de développement.</p>
2005	<p>Les taux d'intérêt pratiqués par le FEC ont connu, au cours de cette année, une baisse reflétant ainsi la baisse du coût des ressources, elle-même conséquence de la tendance baissière des taux sur le marché depuis quelques années.</p> <p>Cette année a également été marquée par la suppression de la commission d'engagement<sup>12</sup> prévue par les contrats de prêts consentis par le FEC aux Collectivités Locales et qui n'était pas adaptée au rythme et conditions d'exécution des projets locaux.</p>
2006	Une nouvelle politique tarifaire a vu le jour en 2006. Elle permet le maintien du principe de similarité de risque entre Collectivités Locales avec l'application d'un taux différent en fonction de la maturité ou des garanties reçues, le cas échéant.
2007	<p>Le FEC a été coopté à l'unanimité membre du Centre International pour le Crédit Communal qui regroupe, à l'échelle internationale, des institutions spécialisées dans le financement public local.</p> <p>Cette année a également connu l'adoption de la loi n° 47-06 relative à la fiscalité des Collectivités Locales, entrée en vigueur en 2008, qui a mis en place un système fiscal innovant, unifié et simplifié en vue de permettre aux Collectivités Locales notamment de renforcer leurs ressources propres et d'améliorer les conditions de recouvrement de leurs ressources fiscales.</p>
2008	Cette année a été marquée par le renforcement significatif de l'accompagnement par la dotation du Fonds d'Accompagnement des Collectivités Locales (FACL) d'une enveloppe supplémentaire de 25 Mdh et ce, en vue de renouveler les opérations de formation/accompagnement à la programmation des investissements locaux et d'étendre les actions d'accompagnement à des domaines plus spécifiques tels que la planification des déplacements urbains, la gestion des déchets solides et les TIC.
2009	<p>Dans le cadre du Programme national de gestion des Déchets Ménagers (PNDM) et suite à la conclusion d'un accord de partenariat avec la Banque Mondiale en matière de Mécanisme pour un Développement Propre (MDP), le FEC a mis à la disposition des Collectivités Locales un dispositif d'appui technique, financier et juridique, ainsi qu'un cadre structuré visant la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la génération de crédits carbone pouvant être commercialisés sur le marché international.</p> <p>De son côté, le secteur local a connu d'importantes évolutions au cours de l'année 2009. En effet, la loi 17-08 portant charte communale, a apporté des ajustements allant dans le sens de la consécration de la bonne gouvernance locale, de l'assouplissement de la tutelle, de la modernisation des outils de partenariat et de l'amélioration des services rendus aux populations locales.</p> <p>L'année 2009 a également été marquée par la promulgation de la loi n°45-08 réformant la loi relative à l'organisation des finances des Collectivités Locales et de leurs groupements dont l'objectif est de moderniser le cadre de gestion financière locale en renforçant la transparence, en allégeant les contrôles préalables et ayant recours aux nouvelles techniques de gestion.</p> <p>L'année 2009 est également marquée par le recours du FEC au marché financier à travers les émissions de certificats de dépôt en tant que principale source de financement. Il procède à des émissions de</p>

<sup>12</sup> La commission d'engagement est une rémunération de la partie non utilisée d'un prêt que le FEC s'est engagé à mettre à disposition d'un client. Cette commission est un pourcentage prélevé à la source, sur la base du montant restant à débloquer par les Collectivités Territoriales, selon la durée séparant la date de signature du contrat de prêt et la date de déblocage effective du montant du prêt.

	<p>certificats de dépôts sur des maturités comprises entre 1 et 5 ans, qui ont requis une augmentation du plafond du programme d'émission de 2 430 Mdh à 4 000 Mdh.</p> <p>Le FEC a participé à la 5<sup>ème</sup> édition du Sommet Africités organisé par Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique (CGLUA), à Marrakech du 16 au 20 décembre 2009.</p>
2010	<p>En vertu de la Loi de Finances 2010, les intérêts des prêts contractés par les Collectivités Locales ont été assujettis à la TVA au taux de 10%.</p> <p>Le FEC a appliqué, à partir du 1<sup>er</sup> janvier, une baisse des taux d'intérêt au profit des collectivités locales de 50 points de base, traduisant l'amélioration continue des indicateurs de risque.</p> <p>Par ailleurs, le FEC a conforté sa présence sur le marché des TCN par le biais d'émissions de certificats de dépôt et a procédé à une nouvelle extension du plafond du programme à 6 000 Mdh.</p> <p>Le Conseil d'administration réuni en date du 29 octobre 2010 a autorisé un programme global d'émissions obligataires de 4 milliards de dirhams.</p>
2011	<p>En tant que membre du Centre International pour le Crédit Communal (CICC), le FEC a organisé à Marrakech, du 23 au 25 mars 2011, la 38<sup>ème</sup> conférence annuelle du CICC sous le thème « Quelles perspectives pour le financement des infrastructures publiques locales ? ». En marge de cet événement, auquel ont été conviés tous les membres du CICC, représentés par leurs Présidents et Directeurs Généraux, s'est tenu le Comité Exécutif ainsi que l'Assemblée Générale.</p> <p>Cette conférence a permis d'échanger et de débattre sur l'avenir du financement des investissements locaux au regard du contexte économique et financier au lendemain de la crise, et de dégager des idées novatrices et des solutions pratiques pour mieux préparer les réponses des institutions financières spécialisées face à ces nouvelles tendances.</p> <p>Par ailleurs, le FEC a poursuivi sa politique de positionnement en tant qu'émetteur régulier sur le marché des TCN à travers l'émission d'un volume de certificats de dépôt et l'extension du plafond du programme à 7 000 Mdh.</p>
2012	<p>Le FEC a poursuivi la mise en œuvre de sa politique de réduction des marges à travers une baisse progressive des taux d'intérêt au profit des collectivités locales dans le cadre de l'amélioration structurelle de ses indicateurs de risque et la croissance de son activité et a consenti une nouvelle baisse des taux d'intérêt de 25 points de base applicable à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2012.</p> <p>Le FEC a participé à la 6<sup>ème</sup> édition du Sommet Africités organisé par Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique (CGLUA), à Dakar du 4 au 8 décembre 2012.</p>
2013	<p>Le FEC a participé au 4<sup>ème</sup> Congrès Mondial de Cités et Gouvernements Locaux Unis organisé par Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU), à Rabat du 1<sup>er</sup> au 4 octobre 2013.</p> <p>Organisé pour la première fois en terre africaine et placé sous le thème « Imaginer la société, construire la démocratie », ce sommet a réuni près de 4 000 participants dont des Chefs d'Etat et de gouvernement, des Ministres, des maires, des représentants des institutions internationales et régionales, des bailleurs de fonds, des donneurs d'ordres publics et privés ainsi que les médias internationaux.</p> <p>Au regard de son rôle dans le financement du développement local, le FEC a pris part à cet événement aussi bien à travers l'animation de différentes sessions thématiques et side-events que la disposition d'un stand d'exposition dédié.</p>
2014	<p>Suite à l'approbation du Conseil d'Administration réuni le 29 octobre 2014, le FEC a procédé à la création d'un « Fonds d'Assistance aux Collectivités Territoriales », doté de 10 millions de Dhs, qui permettra le renforcement de la mission d'assistance aux CT.</p>
2015	<p>Le FEC a réinstauré à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015 la commission d'engagement sur les prêts. Cette commission perçue sur la base du montant non décaissé et non annulé du crédit, à compter de l'expiration du délai limite de retrait de la totalité du crédit, contribuera à accélérer l'exécution des projets et à activer la concrétisation des engagements de financement au profit des CT.</p> <p>Aussi, le Conseil d'Administration a décidé de l'augmentation du capital social du FEC à un milliard de dirhams par incorporation de réserves, qui est entrée en vigueur le 3 février 2015.</p> <p>En juillet 2015, trois nouvelles lois organiques relatives respectivement aux communes, aux Préfectures et Provinces et aux Régions ont été promulguées et mises en œuvre à l'issue des élections locales qui ont eu lieu le 4 septembre 2015.</p>

	<p>Le FEC a participé à la 7<sup>ème</sup> édition du Sommet Africités organisé par Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique (CGLUA), à Johannesburg du 29 novembre au 3 décembre 2015.</p>
2016	<p>Le Conseil d'administration réuni en date du 27 mai 2016 a autorisé un programme global d'émissions obligataires de 6 milliards de dirhams. Le FEC a organisé le 20 janvier 2016 au siège du Ministère de l'Intérieur, une journée de sensibilisation en faveur des Présidents des grandes Villes marocaines sous le thème « <i>L'efficacité énergétique dans les villes, un enjeu stratégique</i> ». A cette occasion, les responsables locaux ont été sensibilisés autour de questions inhérentes à l'efficacité énergétique dans les domaines étroitement liés à leurs prérogatives, en l'occurrence, l'éclairage public, l'urbanisme, les transports publics urbains, ainsi que les bâtiments publics locaux. Cette rencontre a permis de prendre acte des besoins exprimés par les Collectivités Territoriales pour le financement de projets en matière d'efficacité énergétique. En vue d'y répondre, le FEC envisage de mettre en place, une nouvelle offre de financement destinée à la réalisation de projets de développement durable et de préservation de l'environnement.</p>
2017	<p>En juin 2017, trois décrets fixant les règles auxquelles sont soumises les opérations d'emprunt réalisées par les Régions, les Préfectures et Provinces et les Communes ont été adoptés.</p> <p>Le Fonds d'Équipement Communal a fait l'objet au cours du premier semestre de l'exercice 2017 d'un contrôle fiscal au titre de l'Impôt sur les Sociétés (IS), l'Impôt sur le Revenu (IR) et la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) couvrant les exercices 2013 à 2015 inclus. Au cours du mois d'octobre 2017, l'Administration Fiscale a adressé une notification pour l'ensemble des exercices contrôlés dont les chefs de redressements ressortent un risque maximal de 13,6 Mdh.</p>
2018	<p>Le FEC a conclu un accord avec la Direction Générale des Impôts en règlement définitif et irrévocable du contrôle fiscal opéré au titre de l'IS, de l'IR et de la TVA couvrant les exercices 2013 à 2015 inclus.</p> <p>Le FEC a signé en date du 17 juillet 2018, avec l'Agence Française de Développement (AFD), une convention de crédit<sup>13</sup> pour un montant total de 100 millions d'euros, destiné au financement des projets des Collectivités Territoriales à haut potentiel en « développement durable », dont 25% est destiné à des projets présentant un Co-Bénéfice Climat.</p> <p>Le FEC a signé en date du 13 février 2018, avec Le Ministère de l'Intérieur et le Ministère de la Jeunesse et des Sports une convention cadre pour le financement d'un programme de construction des terrains de proximité au niveau des zones rurales et péri-urbaines.</p> <p>Le FEC a participé à la 8<sup>ème</sup> édition du Sommet Africités organisé par Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique (CGLUA), à Marrakech du 20 au 23 novembre 2018.</p>
2019	<p>Le FEC a signé en date du 12 avril 2019, avec l'Agence Française de Développement (AFD), une convention de subvention destinée à renforcer les capacités techniques du FEC en matière environnementale et sociale (E&amp;S) et les aligner selon les meilleures pratiques internationales afin de permettre au FEC de canaliser des financements compétitifs, issus de la finance climat.</p> <p>Le Conseil d'Administration du FEC, réuni le 29 mai 2019, a notamment approuvé l'élargissement des secteurs éligibles au financement par le FEC à tous les domaines de compétences des Collectivités Territoriales, tels que définis par les lois organiques n° 111-14, 112-14 et 113-14 relatives respectivement aux Régions, aux Préfectures et Provinces et aux Communes, et ce, dans l'attente de la refonte de la Déclaration de Politique Générale (DPG). Etant entendu que le FEC n'est habilité, de par les dispositions de la DPG, à financer que les programmes et projets d'investissements ainsi que les études y afférentes.</p> <p>Le Conseil d'Administration a autorisé, lors de sa réunion du 29 mai 2019, le Gouverneur, Directeur Général à procéder à l'émission d'emprunts obligataires pour un montant global plafonné à 9 milliards de dirhams, avec la possibilité d'affecter un maximum de deux (2) milliards de dirhams à des émissions obligataires subordonnées, par appel public à l'épargne ou par placement privé.</p> <p>Le FEC a mis en place un Comité de Nomination et de Rémunération (CNR) dont la charte, qui définit ses missions, sa composition et ses modalités de fonctionnement, a été approuvée par le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 29 mai 2019.</p> <p>Le FEC a procédé à deux tirages de 50 millions d'euros chacun, respectivement en février et en décembre 2019, soit la totalité de la ligne de crédit à long terme de 100 millions d'euros, contractée à un taux concessionnel auprès de l'Agence Française de Développement (AFD) en 2018.</p>

<sup>13</sup> Aucun tirage n'a été opéré en 2018.

	<p>A l'occasion de chaque tirage, le FEC a mis en place une couverture intégrale, sur la durée et le montant, contre le risque de change, lui permettant ainsi d'être immunisé totalement contre ce risque.</p> <p>Dans le cadre de sa volonté de diversification de ses ressources et afin de s'aligner sur les politiques publiques en matière de climat, le FEC a entamé, en mai 2019, le processus d'accréditation auprès du Fonds Vert pour le Climat (FVC) en tant qu'entité de mise en œuvre pour un accès direct aux fonds du FVC. Cette action a été réalisée afin de canaliser des financements compétitifs en faveur des collectivités territoriales leur permettant ainsi de réaliser leurs projets et programmes d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques. A ce jour, la demande est en instance d'instruction.</p> <p>Une mission d'étude portant sur la définition de la stratégie de transformation digitale du FEC, sur un horizon à moyen terme a été lancée fin 2019. Cette mission devrait permettre au FEC de disposer d'une stratégie de transformation digitale, notamment à travers la digitalisation des processus internes et externes afin de garantir un gain en productivité et en efficacité opérationnelle.</p>
<p>2020</p>	<p>Dans le contexte de la crise sanitaire du Covid-19, le FEC a déclenché dès le mois de mars 2020 son Plan de Continuité d'Activité (PCA), qui lui a permis de maintenir l'activité de la Banque et de répondre, dans les délais, aux besoins des Collectivités Territoriales en termes de mobilisation des financements.</p> <p>Le Conseil d'Administration réuni en date du 28 mai 2020 a approuvé le versement par le FEC d'une contribution de 100 MDH au profit du Fonds spécial pour la gestion de la pandémie liée au Covid-19.</p> <p>Au cours de l'exercice 2020 le FEC a poursuivi la mission d'étude relative à la définition de la stratégie de transformation digitale du FEC dans l'objectif principal d'améliorer la qualité et l'efficacité de l'ensemble des services rendus aux Collectivités Territoriales. Cette mission comporte 3 phases portant respectivement sur l'analyse fonctionnelle et technique du SI actuel et le diagnostic digital, l'élaboration de la stratégie digitale et de l'architecture fonctionnelle et technique sur un horizon moyen terme et la définition du plan opérationnel de la transformation digitale.</p> <p>Le FEC a initié en 2020 la mise en place de son Système de Gestion Environnementale et Sociale (SGES) qui devrait lui permettre de se doter des compétences, procédures et outils requis pour l'évaluation des risques et des impacts environnementaux et sociaux des projets soumis à ses financements et assister les CT lors du montage de leurs projets tout en respectant la réglementation nationale relative aux sauvegardes environnementales et sociales et les standards internationaux en la matière.</p> <p>En décembre 2020, le FEC a clôturé avec succès l'émission obligataire d'un montant de 2 MMDH, qui amorce ainsi la première partie du nouveau programme d'emprunts obligataires plafonné à 9 MMDH, validé par le Conseil d'Administration réuni en date du 29 mai 2019. Ainsi, et grâce à une présence régulière sur ce marché, le FEC peut se financer dans des conditions optimales et diversifier ses sources de financement à long terme.</p>
<p>2021</p>	<p>Dans le cadre de la poursuite de la mise en œuvre de sa stratégie financière ouverte sur les financements à l'international et visant à diversifier et à pérenniser ses sources de financement, le FEC a intensifié au cours des dernières années les échanges avec les DFIs, afin de mettre en place de nouveaux accords de financement. Ce faisant, la Banque a signé, en mars 2021<sup>14</sup>, un accord de prêt de 165 millions de Dollars US avec l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA) et a également contracté en juillet 2021 une nouvelle ligne de crédit d'un montant de 200 millions d'Euros auprès de l'Agence Française de Développement (AFD), ainsi qu'une convention de subvention d'assistance technique pour un montant de 3,5 millions d'Euros.</p> <p>En adéquation avec la vision stratégique du Royaume du Maroc en matière de Développement Durable, le T4 de l'année 2021 a été marqué par l'approbation par le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 28 octobre 2021, de la politique Environnementale et Sociale (E&amp;S) de la Banque, avec une entrée en vigueur le 29 avril 2022. Cette politique, qui constitue le pilier principal du Système de Gestion Environnementale et Sociale (SGES) que le FEC a été parmi les premières institutions nationales à mettre en place, permet de formaliser et de donner une nouvelle dimension à l'intégration des risques E&amp;S dans la gestion globale des risques de l'Institution. Les résultats des tests opérationnels en cours ont démontré que la majorité des projets financés par le FEC en 2021 sont classés dans les « Catégories D ou C », qui regroupent les projets présentant des risques minimales ou maîtrisables.</p>

<sup>14</sup> Date d'entrée en vigueur de l'accord de prêt le 1er mai 2021, après la levée des conditions suspensives.

2022

Adoption, le 21 janvier 2022, de trois décrets modifiant et complétant les trois décrets du 9 juin 2017 fixant les règles auxquelles sont soumises les opérations d'emprunt réalisées par les Régions, les Préfectures et Provinces et les Communes, en l'occurrence :

- Décret n° 2.22.31 du 21 janvier 2022 modifiant et complétant le décret n° 2.17.294 du 9 juin 2017, fixant les règles régissant les opérations d'emprunts contractés par la région ;

- Décret n° 2.22.32 du 21 janvier 2022 modifiant et complétant le décret n° 2.17.295 du 9 juin 2017, fixant les règles régissant les opérations d'emprunts contractés par la préfecture ou la province ;

- Décret n° 2.22.33, du 21 janvier 2022 modifiant et complétant le décret n° 2.17.296 du 9 juin 2017, fixant les règles régissant les opérations d'emprunts contractés par la commune.

Cet amendement offre aux trois types de Collectivités Territoriales la possibilité d'émettre des titres de créances, d'effectuer des opérations de titrisation et de contracter un emprunt auprès des agences de coopération internationale, et ce dans le but d'accompagner l'évolution que connaît le secteur financier au Maroc et d'ouvrir de nouvelles perspectives pour le financement des communes afin de leur permettre de répondre aux besoins inhérents à leur développement et de contribuer à la mise en œuvre des recommandations contenues dans le Nouveau Modèle de Développement (NMD).

Dans le cadre de sa stratégie de financement et en consolidation du succès de ses opérations à l'International, le FEC veille également à réunir les conditions favorisant de nouvelles synergies financières, telles que la syndication des prêts avec la Caisse de Dépôt et de Gestion.

Dans ce cadre, un partenariat stratégique, portant sur un montant de 8 milliards de dirhams, a été signé en mai 2021 avec une entrée en vigueur en 2022 entre les deux institutions en vue de renforcer leurs financements et apporter un nouvel appui aux actions d'accompagnement et d'assistance technique des Collectivités Territoriales.

Cette stratégie de financement et de diversification des ressources permet à l'Institution de se financer dans des conditions optimales qu'elle veille en permanence à répercuter sur ses solutions de financement en faveur des Collectivités Territoriales.

Dans une perspective d'amélioration de ses processus de gouvernance et de gestion globale des risques, la Banque a initié, dès 2020, la mise en place d'un Système de Gestion Environnementale et Sociale (SGES) notamment à travers l'adoption par le Conseil d'Administration, en octobre 2021, de la Politique Environnementale et Sociale (E&S) qui constitue le pilier principal de ce Système.

Cette politique est entrée en vigueur le 29 avril 2022 et permet de formaliser et de donner une nouvelle dimension à l'intégration des risques E&S dans la gestion globale des risques de la Banque. Le document y afférent est disponible sur [www.fec.ma](http://www.fec.ma).

### III.2. MISSIONS

Fort de son expérience de plus de 60 ans en matière de financement du secteur public local, le FEC a développé une expertise et capitalisé un savoir-faire qui consolident son rôle de partenaire technique et financier des Collectivités Territoriales du Royaume, de leurs groupements, ainsi que des établissements publics locaux.

En tant que Banque, les motivations du FEC sont la maîtrise du risque et la recherche d'un niveau de rentabilité qui pérennise et sécurise son activité. En tant qu'institution dotée d'une mission d'utilité publique, le FEC veille au renforcement de l'expertise locale et à la promotion d'investissements porteurs de développement. La conjugaison de ces deux missions confère au FEC la force de son positionnement en tant que banque dédiée au financement du secteur public local.

La Banque offre ainsi à ses clients des produits et services adaptés à leurs besoins et s'attache à leur apporter l'assistance technique nécessaire pour le montage et la mise en œuvre de leurs projets d'équipement. Le FEC accompagne ainsi ses clients dans l'expression de leurs choix d'investissement et leur offre la possibilité de concrétiser des projets à forte valeur ajoutée. Ces projets visent l'amélioration du cadre de vie du citoyen et portent sur des secteurs variés qui couvrent l'ensemble des prérogatives des Collectivités Territoriales, telles que définies par les lois organiques n° 111-14, 112-14 et 113-14, relatives respectivement aux Régions, aux Préfectures et Provinces, ainsi qu'aux Communes.

### III.3. CADRE LEGAL ET REGLEMENTAIRE DU FEC

#### III.3.1 Loi régissant le FEC

Depuis sa création en 1959, et dans l'objectif de concourir au développement local, le FEC est chargé d'assurer, conformément aux dispositions de la loi n°31-90 portant réorganisation du FEC, promulguée par le Dahir n°1-92-5 du 5 août 1992, telle que complétée, ainsi que par le décret n° 2-90-351 du 14 décembre 1992, pris pour l'application de la loi précitée, 3 grandes missions à savoir :

- Accorder aux Collectivités Locales, à leurs groupements ainsi qu'aux établissements publics locaux tous concours techniques ou financiers, notamment sous forme de prêts ou avances pour le financement des études et travaux d'équipement ;
- Assister les Collectivités Locales pour l'identification, l'évaluation et le suivi d'exécution de leurs projets ;
- Prêter son concours sous quelque forme que ce soit à l'Etat et à tout organisme public pour l'étude et la réalisation de tous plans et programmes de développement des Collectivités Locales.

#### III.3.2 Loi bancaire

L'exercice de l'activité bancaire au Maroc est régi par les dispositions de la loi n° 103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés, promulguée par le Dahir n° 1-14-193 du 1er rabii I 1436 (24 décembre 2014), telle qu'elle a été modifiée et complétée, ainsi que par les dispositions réglementaires prises pour son application. Cette loi est venue renforcer le cadre de supervision du système bancaire et permettre l'émergence de nouveaux services et acteurs bancaires, réviser le cadre institutionnel par l'élargissement des attributions et composition du Comité des établissements de crédit, renforcer la réglementation prudentielle ainsi que la mise en place d'un cadre de surveillance macro-prudentielle et de gestion des crises systémiques.

La loi n°103-12 précitée a été modifiée et complétée respectivement en 2020 et 2021 par la loi n°44-20 et la loi n°51-20, dont les principaux apports ont porté sur ce qui suit :

- L'introduction de nouvelles dispositions relatives aux associations de micro-crédit et banques offshore, lesquelles, tout en restant régies par leurs textes spécifiques, seront soumises aux dispositions de la loi bancaire relatives à l'octroi et au retrait d'agrément, à la réglementation prudentielle et comptable et au régime des sanctions ;
- L'introduction du statut d'établissements de paiement habilités à effectuer des opérations de paiement et englobant les sociétés de transfert de fonds régies par la loi en vigueur, et le développement de dispositions relatives à la définition des conglomerats financiers et à leur surveillance ;
- L'introduction d'un cadre légal et réglementaire pour l'encadrement de l'activité de commercialisation des produits et services de banques participatives dans le secteur bancaire marocain ;
- L'instauration d'un cadre de surveillance macro-prudentielle et de gestion des crises systémiques ;
- Le renforcement des règles relatives à la gouvernance bancaire ;
- La mise en conformité de la loi bancaire avec d'autres textes législatifs par sa mise en adéquation avec la loi sur la protection du consommateur, celles de lutte contre le blanchiment et sur la concurrence, et celle relative à la protection des données privées ;

- La mise en place de passerelles entre Bank Al-Maghrib et le Conseil de la Concurrence qui pourrait émettre des avis concernant les situations de fusions relatives aux établissements de crédit ;
- L'introduction du caractère réglementaire à la circulaire conjointe des autorités de contrôle du secteur financier relative aux modalités de contrôle des conglomérats financiers, ce en imposant la ratification de ladite circulaire par un arrêté du ministère des Finances, publié au Bulletin officiel ;
- L'interdiction pour BAM de divulguer des informations obtenues auprès d'autorités étrangères spécialisées sans le consentement explicite de ces autorités et, en cas de nécessité, il est procédé à la divulgation de ces informations exclusivement aux fins préalablement convenues par ces autorités ;
- L'introduction d'une nouvelle disposition permettant au ministre chargé des Finances de déterminer le taux d'intérêt contractuel maximum pour chaque type d'opération de crédit au lieu d'une seule limite maximale appliquée à toutes les opérations.

#### III.4 MODALITES D'INTERVENTION DU FEC

##### *Aperçu du secteur local*

Le FEC apporte son concours financier et technique à l'ensemble des entités du secteur public local, à savoir les Collectivités Territoriales, leurs groupements et les établissements publics locaux.

Les Collectivités Territoriales ont pour principales missions d'administrer le territoire, de satisfaire les besoins de proximité du citoyen, d'aménager l'espace et de promouvoir le développement économique local.

A ce niveau, le Maroc a accompli d'importantes avancées en matière de décentralisation et de responsabilisation des élus locaux qui ont permis de doter le Royaume d'un système territorial moderne qui se rapproche des modèles les plus évolués de démocratie locale.

En effet, la politique de renforcement de la décentralisation conjuguée aux impératifs de mise à niveau économique a favorisé la montée en puissance du rôle des Collectivités Territoriales en matière de fourniture d'équipements collectifs et des services sociaux de base.

Dans le sillage de l'adoption de la Constitution du 1<sup>er</sup> juillet 2011, un nouveau chantier de réformes, encore plus audacieuses et résolument orientées vers l'ancrage de la responsabilisation des acteurs locaux, a été ouvert et a permis de doter le Royaume d'un système territorial articulé autour de la régionalisation avancée.

En effet, trois lois organiques, chacune relative à un niveau de décentralisation, ont été adoptées en juin 2015. Il s'agit de la loi organique n° 111-14 relative aux Régions, la loi organique n° 112-14 relative aux Préfectures et Provinces et la loi organique n° 113-14 relative aux Communes. Le législateur marocain à travers les lois organiques régissant les Collectivités Territoriales a élargi les compétences de ces dernières (compétences propres, compétences partagées et compétences transférées), ce qui impliquera un accroissement notable de l'activité.

En date du 9 juin 2017, trois décrets fixant les règles régissant les opérations d'emprunt contractées par les Régions, les Préfectures et Provinces et les Communes ont été adoptés.

Ces trois décrets ont été amendés par l'adoption de trois nouveaux décrets, en l'occurrence, (i) le décret n° 2.22.31 du 21 janvier 2022 modifiant et complétant le décret n° 2.17.294 du 9 juin 2017 fixant les règles régissant les opérations d'emprunts contractés par la région, (ii) le décret n° 2.22.32 du 21 janvier 2022 modifiant et complétant le décret n° 2.17.295 du 9 juin 2017 fixant les règles régissant les opérations d'emprunts contractés par la préfecture ou la province, (iii), le décret n° 2.22.33, du 21 janvier 2022 modifiant et complétant le décret n° 2.17.296 publié du 9 juin 2017 fixant les règles régissant les opérations d'emprunts contractés par la commune.

Cet amendement élargit les possibilités de financement des trois types de Collectivités Territoriales, en leur offrant, notamment la possibilité d'émettre des titres de créances, d'effectuer des opérations de titrisation et de contracter un emprunt auprès des agences de coopération internationale, et ce dans le but d'accompagner l'évolution que connaît le secteur financier au Maroc et d'ouvrir de nouvelles perspectives pour le financement des communes afin de leur permettre de répondre aux besoins inhérents à leur développement et de contribuer à la mise en œuvre des recommandations contenues dans le Nouveau Modèle de Développement (NMD).

Par ailleurs, les lois organiques précitées ont veillé à reconduire l'inscription de la dette en tant que dépense obligatoire pour les Collectivités Territoriales ce qui impliquerait le maintien du profil de risque quasi souverain.

Ces trois textes ont permis la consécration du principe de libre administration qui confère à toutes les collectivités un pouvoir délibératif et un pouvoir exécutif réellement autonomes en même temps que le contrôle administratif sera limité aux aspects relatifs à la légalité des décisions.

Chaque type de Collectivité Territoriale est géré par un Conseil élu pour un mandat de 6 ans. Les membres des conseils des régions et des communes sont élus au suffrage universel direct. Les membres des conseils des préfectures et des provinces sont élus par un collège électoral formé des conseillers des communes relevant de la préfecture ou de la province concernée. Chaque Conseil élit parmi ses membres un président et des vice-présidents qui forment le bureau dudit conseil.

Dans le cadre de la consolidation d'une approche territoriale basée sur la décentralisation et la régionalisation et afin d'offrir un service de proximité au citoyen, le décret n° 2-17-618 portant Charte Nationale de la déconcentration administrative, a été publié le 26 décembre 2018.

Cette Charte prévoit notamment la création de "commissions régionales de coordination" pour superviser le bon déroulement des activités des services déconcentrés.

## **Présentation des 3 niveaux des Collectivités Territoriales :**

### **Présentation de la Commune**

Outre les compétences partagées avec l'Etat et celles transférables par ce dernier, la Commune, échelon territorial de base, crée et gère les services et les équipements publics nécessaires à l'offre des services de proximité dans divers domaines dont notamment la voirie, le transport public urbain, les équipements culturels et sportifs, la distribution de l'eau potable et de l'électricité, l'éclairage public, l'assainissement liquide et solide et les stations de traitement des eaux usées, la collecte des déchets ménagers, la gestion des décharges publiques, des marchés de gros, des marchés communaux, des abattoirs, des gares routières de transport des voyageurs et des cimetières, etc.

### **Présentation de la Préfecture et de la Province**

Outre les compétences partagées avec l'Etat et celles transférables par ce dernier, La Préfecture ou la Province, deuxième niveau de décentralisation, est chargée au niveau de son ressort territorial, des missions de la promotion du développement social notamment en milieu rural de même que dans les espaces urbains. Ses missions concernent également le renforcement de l'efficacité, de la mutualisation et de la coopération entre les communes situées dans le territoire de la Préfecture ou de la Province.

A cet effet : la préfecture ou la province œuvre à :

- Rendre disponible les équipements et les services de base notamment en milieu rural ;
- Mettre en œuvre le principe de mutualité entre les communes, à travers la réalisation d'actions, l'offre de prestations et la réalisation de projets ou d'activités en relation principalement avec le développement social dans le milieu rural ;
- Lutter contre l'exclusion et la précarité dans les différents secteurs sociaux.

## Présentation de la Région

Dans le cadre de la politique de régionalisation avancée, la Région a été investie des missions de promotion du développement intégré et durable à travers son organisation, sa coordination et son suivi, notamment en matière (i) d'amélioration de l'attractivité du territoire de la Région et le renforcement de sa compétitivité économique et (ii) d'optimisation, de valorisation et de préservation des ressources naturelles et (iii) de contribution à la réalisation du développement durable.

A côté de ses compétences propres, la région peut exercer avec l'Etat, sur une base contractuelle, soit à l'initiative de l'Etat ou à la demande de la région, des compétences partagées qui touchent au développement économique, rural et social, à l'environnement à la culture et au tourisme.

Pour renforcer les ressources des Régions, la loi organique n° 111-14 prévoit que l'Etat affectera aux régions de manière progressive 5% du produit de l'IS, 5% du produit de l'IR et 20% du produit de la taxe sur les contrats d'assurance, auxquels s'ajouteront des dotations du budget général de l'Etat dans le but d'atteindre un plafond de 10 milliards de dirhams à l'horizon de 2021.

Enfin et dans le cadre de l'élaboration et le suivi des programmes de développement régionaux et des schémas régionaux d'aménagement du territoire, la région assure, sous l'impulsion du président du conseil régional, un rôle de prééminent par rapport aux autres collectivités territoriales, dans le respect des compétences propres de ces dernières (Constitution de 2011).

Ainsi, capitalisant sur plus de 60 ans de décentralisation, le dispositif actuel inscrit l'expérience marocaine de démocratie locale parmi les modèles les plus évolués.

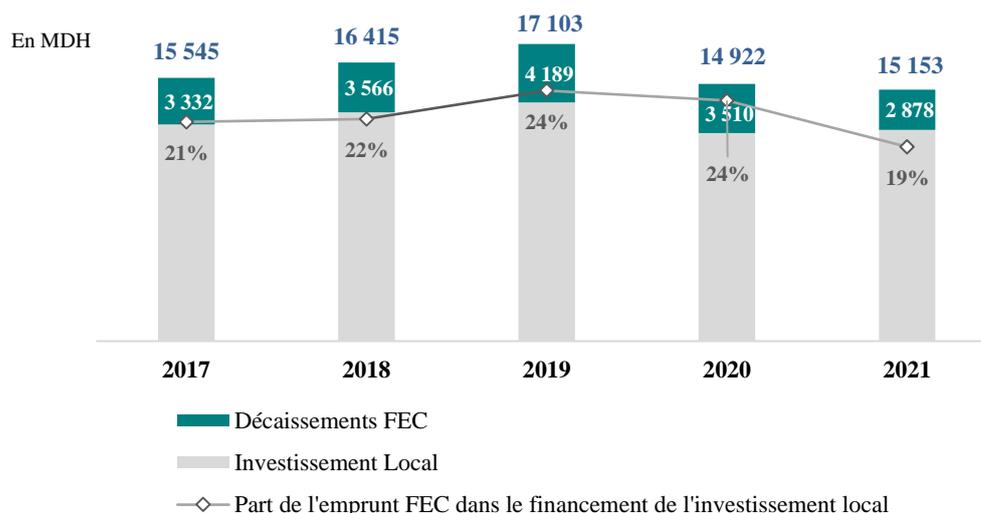
Depuis février 2015<sup>15</sup>, l'organisation administrative du Royaume est articulée autour de trois niveaux de Collectivités Territoriales :

- 12 Régions ;
- 12 Préfectures et 63 Provinces ;
- 1 503 Communes.

Par ailleurs, les Collectivités Territoriales réalisent près de 20% de l'investissement public.

## Contribution du FEC au financement de l'investissement local

### Evolution de la part des emprunts FEC dans le financement de l'investissement local sur la période 2017-2021



Source : FEC / TGR

<sup>15</sup> Suite à l'entrée en vigueur du Décret n°2-15-40 du 1<sup>er</sup> Joumada I 1436 (20 février 2015) fixant le nombre des régions, leurs dénominations, leurs chefs-lieux ainsi que les préfectures et provinces qui les composent.

Les ressources d'emprunt FEC ont permis de financer 19% du montant global des investissements locaux en 2021.

Les décaissements de prêts au titre de l'exercice 2021 concernent le financement de 159 projets au profit des différentes catégories de Collectivités Territoriales et couvrent différents secteurs d'infrastructures et de superstructures tant en milieu urbain que rural.

### III.5. ACTIVITE DU FEC

#### III.5.1 Activité de prêts

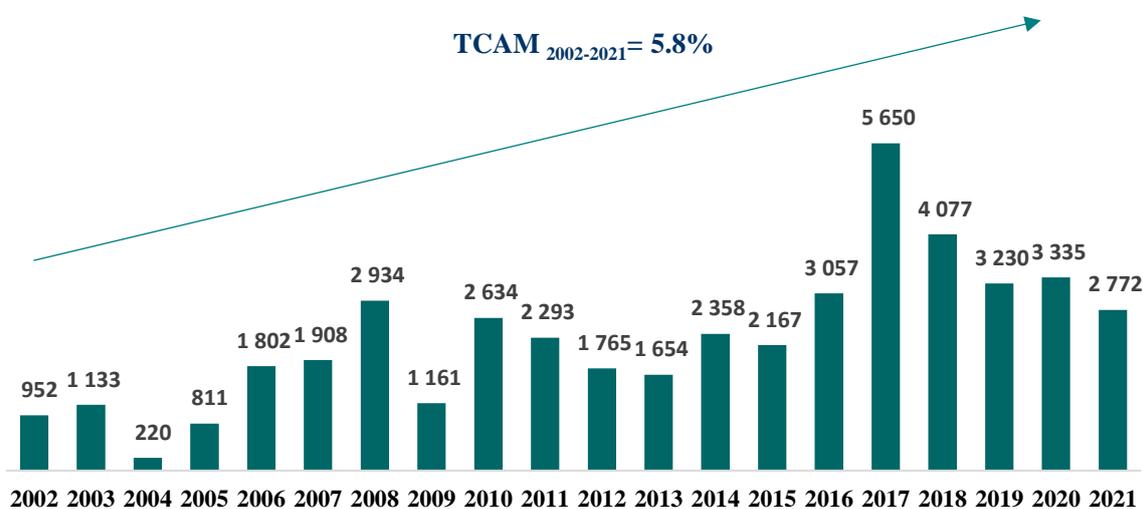
Dans le cadre de son activité, le FEC propose :

- des prêts classiques destinés à financer les projets d'investissement ;
- des lignes de crédit (LDC), mises en place depuis 2004 et destinées au financement de programmes de développement. Ce type de financement permet aux Collectivités Territoriales de disposer de la visibilité nécessaire en vue de sécuriser le financement de leurs projets de développement. Il incite les Collectivités Territoriales à planifier leurs programmes d'investissements sur le moyen et long terme et leur permet, de par sa flexibilité, d'optimiser le financement des différentes composantes du programme.

#### III.5.2 Les engagements de prêts

L'évolution des engagements de prêts par exercice durant la période 2002 à 2021 se présente comme suit :

#### Evolution des engagements de prêts par exercice sur la période 2002 à 2021 (en MDH)



Source : FEC

L'évolution de l'activité du FEC sur la période analysée permet de constater une cyclicité dans les engagements de prêts liée principalement à la particularité du secteur local, et plus précisément pendant les périodes pré et post électorales, marquées généralement par un ralentissement des engagements des nouveaux investissements.

Au titre des exercices 2020 et 2021, marqués à la fois par la crise sanitaire liée au Covid-19 et ses répercussions sur les plans national et international et par le renouvellement des mandats électoraux, l'investissement local a démontré une résilience face à ce contexte particulier, c'est ainsi que les engagements de prêts contractualisés en 2021 ont atteint 2 772 MDH, contre 3 335 MDH en 2020 suite à un décalage du processus de contractualisation avec les nouveaux Conseils délibérants.

L'activité de la Banque a ainsi connu une évolution favorable au cours des dernières années grâce notamment aux actions entreprises par le FEC, en vue d'accompagner la mise en œuvre des projets et programmes d'investissement portés par les Collectivités Territoriales. Il s'agit notamment des programmes de mise à niveau des grandes villes du Royaume ayant marqué la période 2006-2014 ainsi que l'accompagnement, depuis l'année 2015, de la mise en œuvre des premiers programmes de développement territoriaux portés par les nouvelles Régions suite à l'avènement de la régionalisation avancée et notamment le Programme de Réduction des Disparités Territoriales et Sociales en milieu rural et les Programmes de Développement Régionaux, faisant l'objet, dans leur majorité, de Contrats Etat-Régions.

En effet, au cours des dix dernières années, le Maroc s'est engagé dans une dynamique de développement soutenue, couronnée par le lancement dans plusieurs villes du Royaume de vastes programmes de développement territoriaux, conçus pour être un modèle urbain inédit basé sur une approche novatrice en termes de transversalité, d'intégration et de cohérence des interventions publiques, et alliant éléments fondamentaux qui structurent une métropole tournée vers l'avenir, à savoir (i) l'environnement urbain pour améliorer la qualité de vie des citoyens, (ii) l'environnement social pour valoriser le potentiel humain, (iii) l'environnement économique pour optimiser les atouts de la ville et (iv) l'environnement culturel pour ancrer l'identité et les valeurs d'ouverture de la ville tout en valorisant son patrimoine.

Cette dynamique n'a pas été sans interpeller le FEC, qui par sa longue expertise, est appelé aujourd'hui plus que jamais à jouer pleinement son rôle de financeur et d'accompagnateur du développement territorial et à contribuer ainsi à l'effort de mobilisation des ressources financières nécessaires à la réalisation desdits programmes. A cet effet, le FEC a été appelé à mener une réflexion conjointe avec ses partenaires, notamment les Ministères de l'Intérieur et de l'Economie et, des Finances sur les mécanismes de financement susceptibles d'accompagner le financement de ces programmes de développement, ce qui a été concrétisé par l'adoption d'une résolution du Conseil d'Administration du FEC réuni le 27 mai 2016, l'autorisant à financer des opérations d'intérêt national au profit des Collectivités Territoriales (CT) et de leurs groupements, dans le cadre de montage spécifique à chaque opération.

C'est ainsi que plusieurs protocoles ont vu le jour à partir de mars 2017, pour un montant global de 17,84 Mrds Dh, co-signés, par les Ministères de l'Intérieur, de l'Economie et, des Finances, les Collectivités Territoriales bénéficiaires et le Fonds d'Équipement Communal, en vertu desquels la Banque concourt au financement des programmes de développement territoriaux, dont les sommes dues au titre du service de la dette relative aux crédits accordés dans ce cadre sont prises en charge par le Ministère de l'Intérieur (DGCT) à travers des remboursements directs.

Les financements engagés dans le cadre de ces Protocoles ont contribué au dynamisme de l'activité de prêt observé. A fin 2021, les engagements cumulés dans le cadre desdits protocoles totalisent un montant global de 11,5 Mrds Dhs.

Par ailleurs, il est à préciser que conformément aux Hautes Instructions Royales visant l'élargissement de la pratique sportive aux hommes et femmes de toutes les franges de la société marocaine, un Protocole Cadre de financement et de réalisation de terrains de proximité « omnisports » en milieu rural et périurbain a été conclu et signé le 13 Février 2018 entre les Ministères de l'Intérieur (MI), de l'Economie et, des Finances (MEF), de la Jeunesse et des Sports (MJS), et le Fonds d'Équipement Communal (FEC). Etalé sur la période 2018-2020, ce protocole-cadre ambitionne la réalisation de 800 terrains de proximité « omnisports » pour une enveloppe globale de 600 MDH, à mobiliser à travers des prêts FEC à accorder aux Collectivités Territoriales concernées par ce programme.

Les financements engagés à fin 2021 dans le cadre de ce protocole de financement ont atteint 462 MDH.

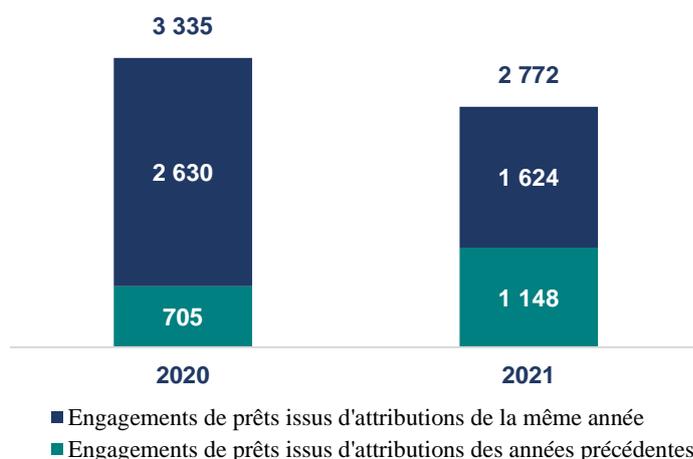
A fin 2021, le volume global des engagements de prêts s'élèvent à 2.772 Mdh, contre 3.335 Mdh en 2020 et 3.230 en 2019.

Le FEC a pu ainsi maintenir à fin 2021 un volume d'engagements satisfaisant en dépit des échéances électorales retardant le processus d'engagement de nouveaux prêts et des impacts de la crise sanitaire liées au COVID-19 sur le volume d'investissement local des Collectivités Territoriales.

### a. Attributions et engagements de prêts

Au 31 décembre 2021, les attributions de prêts ont atteint 3 038 MDH et ont concerné le financement de 60 projets dans 12 secteurs d'intervention, qui portent sur un investissement total de plus de 13,5 MMDH au profit de 27 Collectivités Territoriales.

Au terme de l'exercice 2021, 53% du volume global des attributions de prêts a été concrétisé en engagements de prêts au cours de la même année, soit un niveau inférieur à celui enregistré au cours de l'année précédente. Ceci s'explique notamment par l'organisation, au cours du mois de septembre 2021, des élections communales et régionales, qui occasionnent le renouvellement des bureaux des Collectivités Territoriales, et qui impactent particulièrement la production de nouveaux engagements de prêts ainsi que le lancement de nouveaux projets. Ainsi, les engagements de prêts ont atteint 2 772 MDH à fin 2021, comme l'illustre le graphique ci-après :



Source : FEC

A travers ces engagements de prêts, le FEC a contractualisé en 2021, le financement de 48 projets couvrant 9 secteurs d'intervention au profit de 33 Collectivités Territoriales.

### b. Engagements de prêts par type d'emprunteur

La répartition des engagements de prêts par type d'emprunteur en 2021 se présente comme suit :

Collectivités Territoriales	2019		2020		2021	
	En Mdh	Part en %	En Mdh	Part en %	En Mdh	Part en %
Conseils Communaux	274	8%	169	5%	550	20%
Conseils Préfectoraux et Provinciaux	1 258	39%	1 764	53%	824	30%
Conseils Régionaux	1 698	53%	1 402	42%	1 399	50%
<b>Total</b>	<b>3 230</b>	<b>100%</b>	<b>3 335</b>	<b>100%</b>	<b>2 772</b>	<b>100%</b>

Source : FEC

Les engagements de prêts au profit des Conseils Régionaux ont atteint 1 399 MDH, soit 50% du volume global des engagements de prêts à fin 2021, reflétant ainsi la poursuite de leur montée en charge dans la structure des engagements de prêts enregistrée au cours des dernières années. Cette évolution confirme l'intensification des projets territoriaux initiés par les Régions au cours des dernières années, notamment ceux qui s'inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre de programmes stratégiques de développement territorial, de Programmes de Développement Régionaux (PDR), ainsi que du Programme de Réduction des Disparités Territoriales et Sociales (PRDTS) en milieu rural.

Le montant des engagements de prêts des Conseils Préfectoraux et Provinciaux a représenté 30% du volume global des engagements de prêts à fin 2021 contre 53% en 2020. Cette baisse est essentiellement due à l'impact du cycle électoral sur les projets portés par ce type de CT. A travers ces engagements de prêts, le FEC a principalement participé au financement de plusieurs projets qui s'inscrivent dans le cadre du programme de réalisation de terrains de proximité omnisports en milieu rural et péri-urbaines, dans 18 Préfectures et Provinces du Royaume, ainsi que dans le cadre de programmes de développement urbain.

Les Conseils Communaux quant à eux, ont vu leur part augmenter, pour atteindre 550 MDH contre 169 MDH en 2020. Ces financements ont porté sur la réalisation de projets d'aménagements urbains, notamment dans le cadre de la mise à niveau urbaine et la restructuration des quartiers sous-équipés.

### c. Engagements de prêts par secteur d'intervention

La répartition des engagements de prêts par secteur d'intervention en 2021 se présente comme suit :

Secteur d'intervention	2019		2020		2021	
	En Mdh	En %	En Mdh	En %	En Mdh	En %
Aménagements urbains	1 266	39%	1 361	41%	704	25%
Infrastructures routières	1 665	52%	1 379	41%	1 271	46%
Equipements culturels et sportifs	47	1%	178	5%	440	16%
Transport urbain	0	0%	0	0%	31	1,1%
Equipements spécialisés	30	1%	265	8%	-	-
Electricité	19	1%	108	3%	9	0,3%
Assainissement liquide et solide	83	3%	30	1%	28	1%
Eau potable	73	2%	14	1%	9	0,3%
Equipements commerciaux	47	1%	0	0%	-	-
Enseignement	-	-	-	-	120	4,3%
Formation professionnelle	-	-	-	-	160	6%
<b>Total</b>	<b>3 230</b>	<b>100%</b>	<b>3 335</b>	<b>100%</b>	<b>2 272</b>	<b>100%</b>

Source : FEC

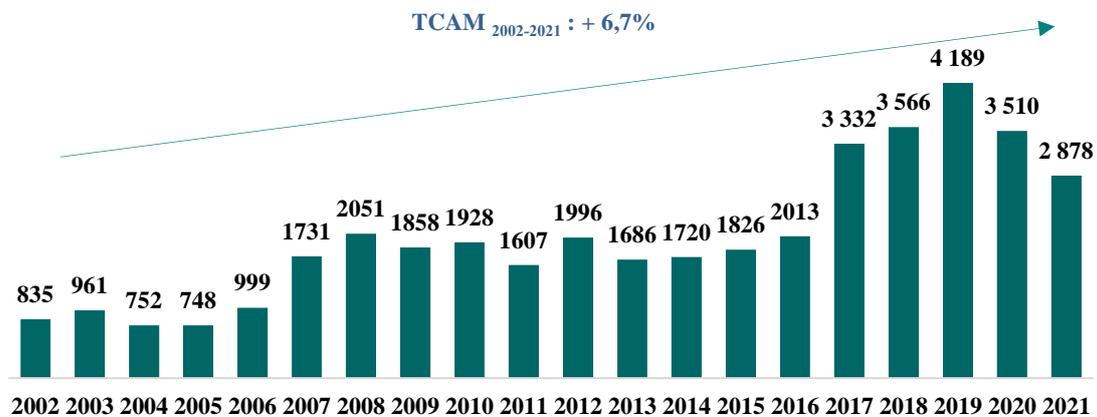
Les secteurs des infrastructures routières et des aménagements urbains continuent de prédominer dans la structure des engagements de prêts à fin 2021, avec une part de 71%, pour un montant de 1 975 MDH. Ces financements, concernent principalement la réalisation de projets qui s'inscrivent dans le cadre de programmes stratégiques de développement d'agglomérations urbaines ainsi que du Programme de Réduction des Disparités Territoriales et Sociales (PRDTS). Ainsi, ces projets ont porté sur le renforcement de réseaux routiers et le désenclavement du monde rural, notamment à travers l'ouverture et l'aménagement de liaisons routières, ainsi que l'aménagement de voirie et d'espaces verts et la restructuration de quartiers sous-équipés.

Le secteur des équipements culturels et sportifs a représenté 16% du volume global des engagements de prêts à fin 2021, pour un montant de 440 MDH, dédié principalement à la réalisation de terrains de proximité omnisports en milieu rural et péri-urbain, visant l'amélioration de l'offre en matière d'équipements sportifs.

Le secteur de la formation professionnelle a représenté quant à lui, 6% des engagements de prêts à fin 2021, pour un montant de 160 MDH, qui correspond au financement partiel entrant dans le cadre de la création de deux cités des métiers et des compétences au profit de deux Régions.

### III.5.3 Les décaissements de prêts

**Evolution des décaissements de prêts par exercice sur la période 2002 à 2021 (en MDH) :**



Source : FEC

Le niveau de décaissement des prêts a franchi le cap du milliard de dirhams depuis 2007 et ce, grâce aux programmes de mise à niveau urbaine et à la mise en place des lignes de crédit qui ont permis aux Collectivités Territoriales de disposer de la visibilité nécessaire afin de :

- planifier leurs programmes d'investissements sur le moyen et long terme ;
- d'optimiser le financement des différentes composantes de ces programmes.

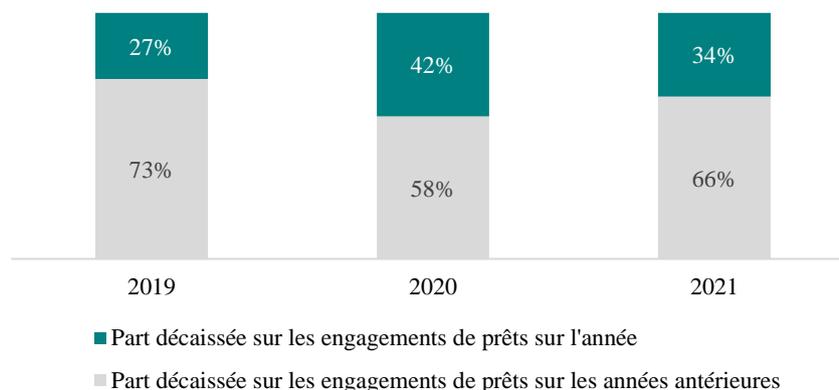
A fin 2019, les décaissements de prêts ont pour la première fois franchi la barre des 4 milliards de dirhams et se sont établis à 4 189 Mdh, contre 3 566 Mdh l'année précédente, soit une hausse de 17%. Ces décaissements ont servi au financement de 167 projets au profit de différentes catégories de Collectivités Territoriales et couvrant différents secteurs d'infrastructures et de superstructures. La hausse des décaissements réalisés sur l'année est la résultante de l'écoulement des engagements pris par le FEC notamment à partir de 2017.

Par ailleurs, la crise sanitaire et économique provoquée par la propagation de la pandémie de la COVID-19", a impacté la cadence d'exécution de certains projets financés qui ont connu un glissement temporel dans leur réalisation. A cet effet, les décaissements de prêts se sont établis à 3 510 MDH au titre de l'exercice 2020, soit une régression de 16% par rapport à l'année dernière. Ces décaissements de prêts ont contribué au financement de 158 projets au profit de différentes catégories de CT et couvrant différents secteurs d'infrastructures et de superstructures tant en milieu urbain que rural.

Les décaissements de prêts se sont établis à 2 878 MDH au titre de l'exercice 2021, de moindre intensité que celle observée en 2020 avec un volume réalisé de 3 510 MDH, soit une régression de 18%. Cette baisse est essentiellement due au ralentissement conjoncturel constaté au cours des périodes électorales et, à moindre mesure, la persistance des effets du contexte pandémique, ce qui a eu pour conséquence, une activité de moindre intensité que celle qui prévaut habituellement dans un cycle normatif, non impacté par les effets de ce contexte particulier.

La structure des décaissements en fonction de l'année d'engagement des prêts au titre de l'exercice est illustrée dans le graphique ci-après :

### Evolution de la structure des décaissements selon l'année d'engagement sur la période 2019-2021



Source : FEC

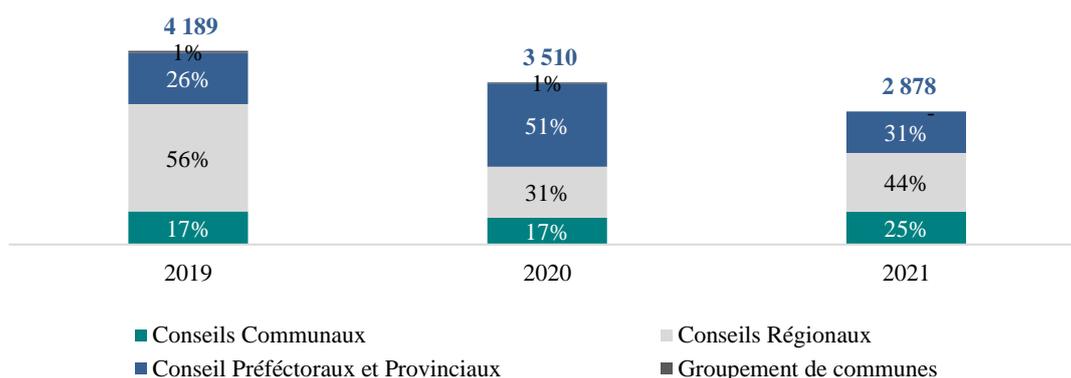
L'analyse de la structure des décaissements, présentée dans le graphique ci-dessus, montre que la part décaissée des engagements des années antérieures en moyenne du volume global des engagements donnés en 2019 et 2020 est similaire à celle en 2021, soit 66%.

En 2021, la part décaissée des engagements de prêts de la même année représente 34% du volume total décaissé contre 42% en 2020. Ceci s'explique principalement par la qualité du portefeuille des engagements de prêts qui se traduisent progressivement en décaissements en une ou plusieurs tranches, en fonction de la cadence d'exécution des projets.

#### a. Evolution des prêts décaissés par type d'emprunteur

La répartition des décaissements de prêts par type d'emprunteur sur la période 2019 - 2021 est détaillée dans les graphiques suivants :

#### Répartition des décaissements de prêts par type d'emprunteur - en Mdh



Source : FEC

Les décaissements de prêts réalisés par les Conseils Régionaux se sont établis à 1 270 MDH au 31 décembre 2021, soit 44% du volume de décaissements réalisés au cours de l'année, et dont près de 76% concerne trois Régions pour des montants respectifs de 420 MDH, 288 MDH et 256 MDH. Ces décaissements ont principalement concerné le financement de projets portant sur la réalisation d'infrastructures routières permettant le désenclavement du monde rural, notamment dans le cadre du PRDTS, ainsi que la mise à niveau urbaine des villes. Ces financements ont également porté sur la

restructuration des quartiers sous-équipés et la réalisation de terrains de proximité omnisports ainsi que la mise en place d'un Technoparc.

Les décaissements de prêts réalisés au profit des Conseils Préfectoraux et Provinciaux se sont établis à 900 MDH à fin 2021, soit 31% du total des décaissements de prêts effectués au cours de l'année. La majorité de ces décaissements de prêts correspond au financement de programmes de développement territorial, notamment le Programme de Développement du Grand Casablanca, le Programme de Développement intégré, équilibré et inclusif Tanger-Métropole ainsi que le Programme de Développement Urbain de la Ville d'Agadir 2020-2024. Il s'agit principalement de projets d'aménagements urbains, à travers le renforcement des infrastructures de base et la requalification et l'intégration urbaine des quartiers sous-équipés, d'infrastructures routières et d'équipements culturels et sportifs.

Les décaissements de prêts effectués au profit des Conseils Communaux se sont établis à 708 MDH à fin 2021, soit 25% du total des décaissements de prêts opérés durant l'année pour la réalisation de plusieurs projets, portant notamment sur la mise à niveau urbaine, la réalisation d'infrastructures routières, la construction de gares routières, la modernisation des équipements commerciaux à travers la construction de souks hebdomadaires et d'un marché de gros ainsi que la réalisation d'équipements culturels et sportifs.

#### b. Evolution des prêts décaissés par secteur d'intervention

Entre 2019 et 2021, les décaissements de prêts par secteur d'intervention se présentent comme suit :

Secteur d'intervention	2019		2020		2021	
	En Mdh	En %	En Mdh	En %	En Mdh	En %
Aménagements urbains	1 796	43%	1 866	53,2%	1 228	43%
Infrastructures routières	1 722	41%	1 145	32,6%	1 164	40%
Assainissement liquide et solide	183	4%	56	1,6%	36	1%
Equipements culturels et sportifs	128	3%	68	1,9%	42	1%
Electricité	116	3%	93	2,6%	105	4%
Equipements commerciaux	85	2%	39	1,1%	42	1%
Transport urbain	80	2%	143	4,1%	-	-
Equipements spécialisés	57	1%	46	1,3%	103	4%
Eau potable	13	0,3%	54	1,5%	4	0,1%
Etudes	9	0,2%	1	0,0%	6	0,2%
Enseignement	-	-	-	-	53	1,8%
Formation professionnelle	-	-	-	-	95	3,3%
<b>Total</b>	<b>4 189</b>	<b>100%</b>	<b>3 510</b>	<b>100%</b>	<b>2 878</b>	<b>100%</b>

Source : FEC

Le secteur des aménagements urbains continue à occuper une place prépondérante dans la structure des décaissements de prêts avec une part de 43%, soit un montant de 1 228 MDH. Ces décaissements concernent principalement la mise à niveau des villes, notamment à travers des travaux d'aménagement de voiries, de mise à niveau des infrastructures de base et de restructuration des quartiers sous-équipés notamment dans le cadre de la réalisation des programmes de développement territorial.

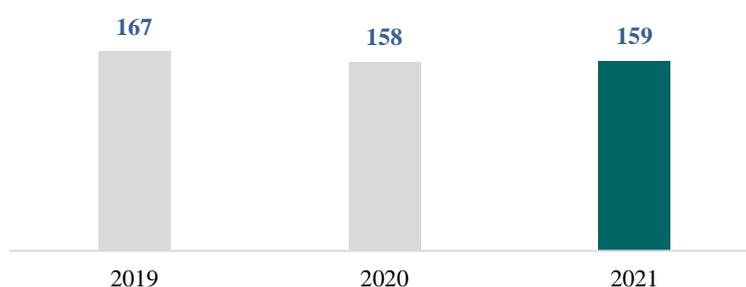
Avec une part de 40%, le secteur des infrastructures routières arrive en deuxième position dans la structure des décaissements de prêts à fin 2021, soit un montant de 1 164 MDH, principalement pour le financement de la mise à niveau des axes routiers structurants, de pistes rurales et de liaisons routières, notamment dans le cadre du PRDTS.

Les secteurs des équipements spécialisés, de l'électricité et de la formation professionnelle représentent quant à eux près de 11% du volume global des décaissements de prêts et concernent principalement la création de deux cités des métiers et des compétences, la construction et la modernisation de gares routières, l'amélioration de l'efficacité énergétique du réseau d'éclairage public et l'électrification en milieu rural dans le cadre du PRDTS, ainsi que les travaux de construction d'abattoirs municipaux.

### c. Evolution des prêts décaissés en nombre de projets

La répartition des décaissements en nombre de projets sur la période 2019 à 2021 se présente comme suit :

#### Nombre de projets avant fait l'objet de décaissements de prêts - en unité



Source : FEC

Le FEC a participé au financement de 159 projets au profit de différentes catégories de CT et couvrant différents secteurs d'infrastructures et de superstructures tant en milieu urbain que rural, totalisant un volume de décaissements de prêts de l'ordre de 2 878 Mdh.

#### **III.5.4 Impact sur le stock des Engagements Hors Bilan (EHB)**

Les engagements de financement octroyés par le FEC en faveur de la clientèle s'élèvent à 5 556 MDH au 31 décembre 2021. Le tableau suivant présente l'évolution du stock des engagements hors bilan sur la période 2019 à 2021 :

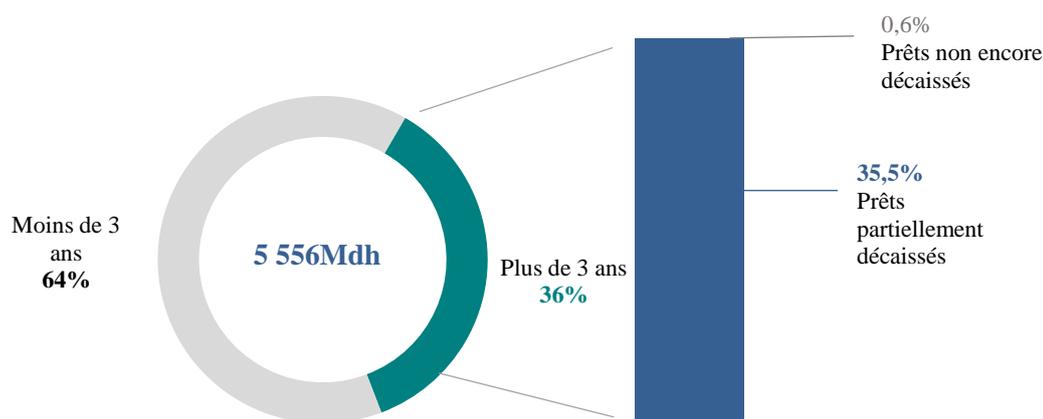
Mdh	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
<b>Engagements hors bilan au début de l'exercice</b>	<b>8 132</b>	<b>6 633</b>	<b>6 073</b>	<b>-18,4%</b>	<b>-8,44%</b>
Engagements de l'exercice	3 230	3 335	2 772	3,3%	-16,88%
Décaissements	4 189	3 510	2 878	-16,2%	-18,01%
Annulations	539	384,97	411	-28,6%	6,76%
<b>Engagements hors bilan à la fin de l'exercice</b>	<b>6 633</b>	<b>6 073</b>	<b>5 556</b>	<b>-8,4%</b>	<b>-8,51%</b>

Source : FEC

Le FEC veille à l'optimisation continue de ses engagements hors bilan, grâce notamment à des campagnes d'assainissement de ce portefeuille, en l'occurrence à travers des actions de relance et de sensibilisation au cours des dernières années, auprès des Collectivités Territoriales.

Cette démarche a permis à la Banque de réduire le volume global des EHB sur la période 2019-2021, passant de 6,6 MMDH en 2019 à 5,5 MMDH à fin 2021.

A fin décembre 2021, la répartition de ces engagements par ancienneté se présente comme suit :

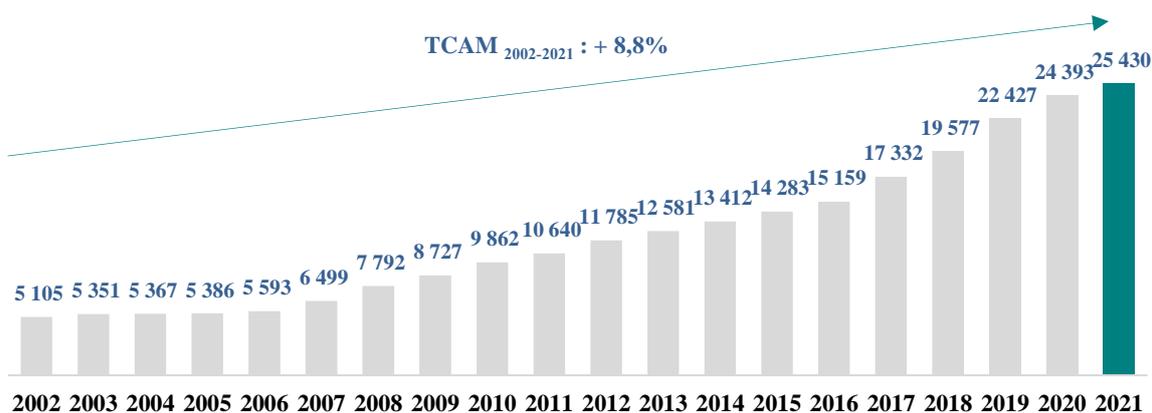


Source : FEC

L'analyse de la situation des engagements en hors bilan, arrêtée au 31 décembre 2021, fait ressortir que 64% du volume global correspond à des prêts récents engagés depuis moins de 3 ans.

### III.5.5 Evolution de l'encours brut<sup>16</sup>

L'évolution de l'encours brut sur la période 2002 à 2021 se présente comme suit :

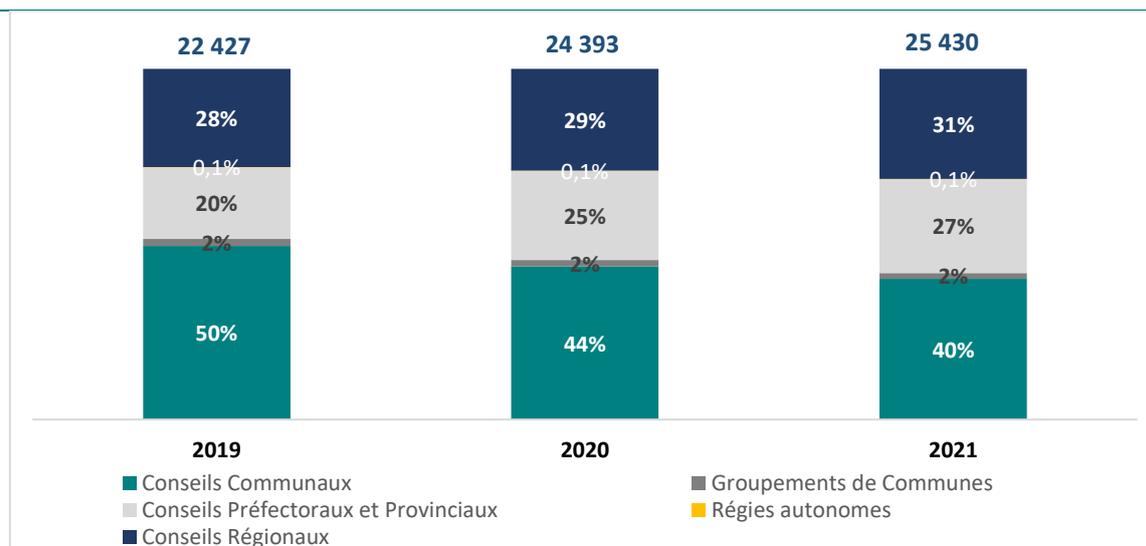


Source : FEC

Après une stabilité observée entre les années 2002 et 2006 autour d'un niveau moyen de 5,4 Mrds Dh, l'encours brut des prêts continue à progresser en passant de 5,6 Mrds Dh en 2006 à 25,4 Mrds Dh à fin décembre 2021, traduisant l'amélioration du niveau des décaissements de prêts.

Le graphique ci-dessous présente la répartition de l'encours brut par type d'emprunteur sur la période 2019 - 2021 :

<sup>16</sup>Encours brut est le capital restant dû (montant décaissé diminué des amortissements du capital).



Source : FEC

La répartition de l'encours brut par type d'emprunteur fait ressortir la prédominance des Conseils Communaux avec une part moyenne de 44% dans l'encours global durant la période 2019 à 2021.

La baisse de la part des Conseils Communaux en 2021 s'explique notamment par la contraction des capacités d'emprunt d'un ensemble de Communes suite à la crise pandémique limitant l'engagement et le décaissement de nouveaux prêts durant cette période.

Au cours de cette même période, la part des encours relatifs aux Conseils Régionaux progresse et passe de 28% en 2019 à 31% du volume global de l'encours de prêts en 2021, reflétant l'intensité des investissements opérés par les régions.

La part des Conseils Provinciaux et Préfectoraux se renforce également en 2021 et atteint 27% de l'encours global contre 20% en 2019.

Par ailleurs, la part de l'encours brut des Groupements de Communes reste stable et représente 2% de l'encours des prêts sur la période 2019 à 2021.

### III.5.6 Politique de taux d'intérêt

Le Conseil d'Administration, réuni en date du 30 mai 2006, a approuvé le principe de la mise en application, à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2006, de la modulation des taux d'intérêt en fonction de la durée des prêts, et a autorisé le FEC à pratiquer une tarification adaptée pour des opérations et des projets spécifiques des Collectivités Territoriales ou des Etablissements Publics Locaux.

En effet, cette décision avait fait suite à la réflexion menée par le FEC visant à adapter sa tarification afin d'accompagner le développement futur de ses clients. Cette mesure avait également permis de limiter l'impact de la perception d'un seul taux élevé à l'époque. La nouvelle politique tarifaire du FEC est basée sur les principes suivants :

- le maintien du principe de similarité du risque entre Collectivités Territoriales (pas de distinction entre catégorie d'emprunteurs) ;
- l'application de taux différents en fonction de la maturité du prêt ;
- la prise en compte de sûretés complémentaires (principalement pour les régies ou tout autre établissement public local).

Par ailleurs, le Conseil d'Administration, réuni en date du 27 mai 2016 a autorisé le FEC à financer des opérations d'intérêt national au profit des Collectivités Territoriales et de leurs groupements, à travers des montages dédiés à chaque opération avec une tarification spécifique, et ce, dans le cadre du protocole

cadre (Ministère de l'Intérieur, Ministère de l'Economie, des Finances et la Réforme de l'Administration et le FEC).

Le Conseil d'Administration, réuni en date du 28 Octobre 2021, a approuvé la mise en application de nouvelles modalités de fixation annuelle de la grille tarifaire applicable aux prêts classiques (i.e., ne faisant pas l'objet d'une tarification spécifique) octroyés par le Fonds d'Équipement Communal, laquelle grille tarifaire devant faire l'objet d'une révision annuelle.

En effet, afin de prémunir la Banque contre la volatilité des taux sur les marchés financiers, notamment en cas d'évolution à la hausse ou à la baisse du taux directeur de la banque centrale, et dans un souci de souplesse dans les modalités de fixation de la grille tarifaire annuelle, il a été préconisé de recourir à un pilotage dynamique du modèle tarifaire.

A cet égard, Le Conseil d'Administration du 28 Octobre 2021, a donné délégation de pouvoir au Comité d'Audit et des Risques (CAR) pour étudier et valider annuellement les grilles tarifaires ci-après présentées relatives aux prêts octroyés par le Fonds d'Équipement Communal :

- (i) la grille tarifaire applicable aux prêts classiques (i.e., ne faisant pas l'objet d'une tarification spécifique) ; et
- (ii) la grille tarifaire applicable aux prêts faisant l'objet d'une tarification spécifique dans la mesure où les accords et conventions régissant ces prêts à tarification spécifique permettent une révision des taux y afférents.

L'étude et la validation de ces grilles tarifaires interviendront une fois par exercice, étant par ailleurs précisé, qu'en cas de changements majeurs des conditions de financement sur les marchés, le CAR pourra être invité à revoir et valider les grilles tarifaires amendées pour tenir compte de ces changements majeurs.

Cette délégation de pouvoir prend effet à compter de l'exercice 2022 pour les besoins de fixation annuelle des grilles tarifaires des exercices 2022 et suivants.

Cette nouvelle gouvernance de la grille tarifaire applicable aux prêts accordés à la clientèle a pour objectif de permettre une souplesse et une flexibilité additionnelles dans les modalités de fixation de la grille tarifaire annuelle et ce, afin de prémunir la Banque contre la volatilité des taux, notamment en cas d'évolution à la hausse ou à la baisse des taux pratiqués sur les marchés financiers.

### **III.5.7 Fonds créés**

Le seul fonds actif du FEC est le « Fonds d'Assistance aux Collectivités Territoriales » (FACT). Ce fonds, doté d'une enveloppe de 10 000 000 de dirhams, a été mis en place par le FEC, suite à l'approbation du Conseil d'Administration tenu en octobre 2014. Le FACT est destiné à financer l'assistance technique au profit des Collectivités Territoriales ainsi que les études en matière d'identification et de gestion de projets répondant à leurs besoins, pour lesquels le FEC est susceptible de participer au financement.

### **III.5.8 Les modalités de recouvrement des prêts**

Conformément à la législation et la réglementation en vigueur<sup>17</sup> qui régit les Collectivités Territoriales, les annuités de prêts des Collectivités Territoriales constituent des dépenses obligatoires qu'elles doivent inscrire d'office dans leurs budgets.

Le FEC, la Collectivité Territoriale concernée ainsi que le Trésorier de rattachement veillent au remboursement des annuités de prêts afin d'éviter tout retard de paiement qui pourrait engendrer des

<sup>17</sup> Prévue dans le chapitre relatif au visa du budget au niveau des lois organiques relatives respectivement aux régions, aux préfectures et provinces et aux communes

intérêts de retard. Après approbation du budget, le Trésorier procède, sans mandatement préalable et au plus tard à la date d'échéance, au règlement de l'annuité ou des annuités dues.

Concernant les retards de paiement représentant un caractère exceptionnel, des concertations ont lieu avec les Collectivités Territoriales et les Trésoriers concernés, pour régulariser la situation<sup>18</sup>.

Ces modalités permettent au FEC d'atteindre, au terme de l'exercice 2021, un taux de recouvrement de prêts de 99,92%, confirmant ainsi la qualité de son portefeuille de prêts.

Le tableau suivant présente l'évolution du taux de recouvrement<sup>19</sup> entre 2019 et 2021 :

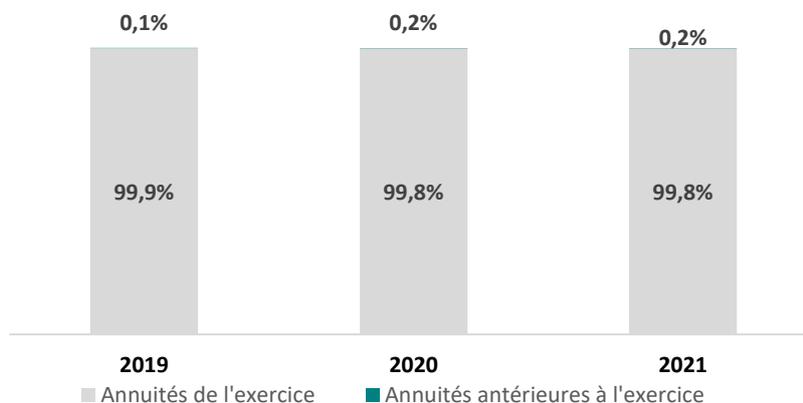
Exercices	Taux de recouvrement global	Taux de recouvrement (hors prêts MEN)
2019	99,95%	99,90%
2020	99,76%	99,79%
2021	99,92%	99,92%

Source : FEC

La répartition des recouvrements d'annuités par ancienneté des prêts sur la période 2019 - 2021 présentée dans les graphiques ci-dessous montre que les annuités relatives à l'exercice représentent en moyenne 99,8% des annuités recouvrées.

Au terme de l'exercice 2021, la proportion des recouvrements d'annuités de l'exercice s'élève à 99,8% des annuités recouvrées.

#### Répartition des recouvrements d'annuités par ancienneté des prêts sur la période 2019-2021 (en %)



Source : FEC

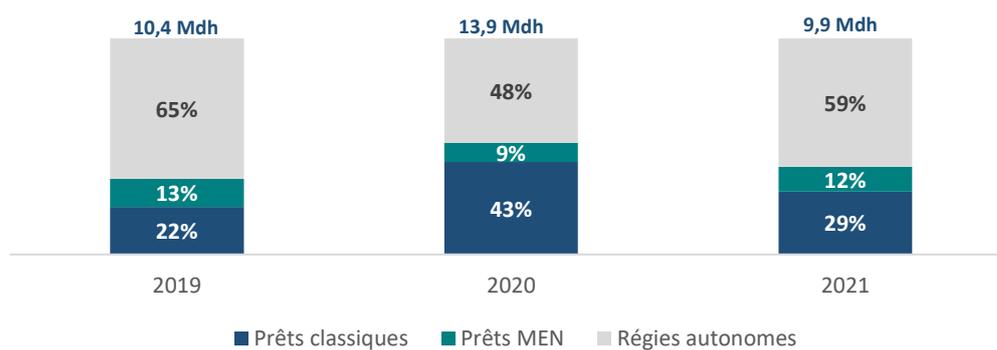
Au terme de l'exercice 2021, la proportion des recouvrements d'annuités de l'exercice s'élève à environ 100% des annuités à recouvrer.

Par ailleurs, le total des impayés s'est établi à 10,4 Mdh en 2019, 13,9 Mdh en 2020 et 9,9 Mdh en 2021.

Le graphique ci-dessous présente la répartition de ces impayés par type d'emprunteur sur la période analysée :

<sup>18</sup> Les solutions sont identifiées au cas par cas avec les différentes parties prenantes

<sup>19</sup> (Montant recouvré / Montant à recouvrer)



Source : FEC

Les impayés provenant des prêts MEN représentent en moyenne 11,3% du total impayés sur la période 2019 - 2021. Au 31 décembre 2021, ils totalisent 1,14 Mdh et représentent 12% du volume global des impayés.

Les impayés relatifs aux prêts accordés aux Collectivités Territoriales constituent en moyenne 31% du total des impayés sur la période. Au 31 décembre 2021, ils totalisent près de 2,9 Mdh et représentent 29% du volume global des impayés ;

Quant aux impayés des régies, ils s'établissent à 5,9Mdh, soit 59% du volume global des impayés, dans l'attente d'une solution structurelle suite à la liquidation de la RAD.

### **III.5.9 Mobilisation des ressources**

La transformation du FEC en établissement bancaire en 1997 a été un facteur clé dans la consolidation de son rôle en tant qu'intermédiaire financier. Il s'est notamment donné les moyens d'élargir ses sources de financement, en faisant appel au marché des capitaux.

Le choix entre les différentes sources de financement est dicté par des stratégies de mobilisation des ressources qui cherchent à arbitrer entre les opportunités et les contraintes du marché d'une part et la volonté de diversification et de réduction du coût des ressources d'autre part et ce, dans le souci permanent de veiller aux équilibres Actif/Passif.

A cet effet, le FEC a lancé ses premières émissions obligataires dès 1992, et dès 1998 sans garantie de l'Etat. En parallèle, une part importante des ressources mobilisées au cours des années 90 provient des emprunts extérieurs et dont les derniers tirages sont intervenus en 2003. Ces lignes offraient des avantages notamment en termes de maturité et sont assorties d'un mécanisme de couverture du risque de change par le Trésor.

Depuis 2004, le FEC s'est financé principalement sur le marché financier marocain. En effet, les principales ressources financières du FEC sont constituées de certificats de dépôt, d'émissions obligataires et de crédits bancaires à moyen et long termes. Il est à noter que le FEC a eu recours en 2019 et 2021 au financement par emprunt extérieurs. Le volume annuel moyen des ressources financières mobilisées est de 3,7 milliards de dirhams sur la période 2019 - 2021.

Le tableau suivant présente les différents tirages et émissions réalisés par le FEC sur la période 2019 - 2021 :

Principales ressources financières (en Mdh)	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
Certificats de dépôt	1000	0	0	-	-
<i>En % du total</i>	<i>18,9%</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0%</i>		
Emprunts obligataires	2 000	2 000	0	0,0%	-100,0%
<i>En % du total</i>	<i>37,9%</i>	<i>69,4%</i>	<i>0,0%</i>		
Crédits à moyen et long terme	1 200	0	1 500	-100,0%	-
<i>En % du total</i>	<i>22,7%</i>	<i>0,0%</i>	<i>51,3%</i>		
Crédits à court terme	-	880	900	-	2,3%
<i>En % du total</i>	<i>0,0%</i>	<i>30,6%</i>	<i>30,8%</i>		
Emprunts extérieurs	1080	0	524	-100,0%	-
<i>En % du total</i>	<i>20,5%</i>	<i>0,0%</i>	<i>17,9%</i>		
<b>Total</b>	<b>5 280</b>	<b>2 880</b>	<b>2 924</b>	<b>-45,5%</b>	<b>1,5%</b>

Source : FEC

Sur la période analysée, le FEC a eu recours principalement aux ressources suivantes :

- Emprunts obligataires pour un montant cumulé de 4.000 Mdh entre 2019 et 2021, à raison d'une émission de 2.000 Mdh par an en 2019 et 2020 ;
- Crédits bancaires à long terme, dont le total des tirages a atteint 2.700 Mdh sur une maturité de 15 ans ;
- Certificats de dépôt, à travers l'émission d'un montant de 1.000 Mdh sur une maturité de 5 ans en 2019 ;
- Emprunt extérieurs pour un montant total de 150 millions d'euros, dont les tirages ont eu lieu au cours des exercices 2019 et 2021. Le FEC a mis en place, à l'occasion de chaque tirage, une couverture intégrale, sur la durée et le montant, contre le risque de change, lui permettant ainsi d'être totalement immunisé contre ce risque.

Durant l'exercice 2021, le FEC s'est principalement financé via :

- La mobilisation de crédits bancaires long terme de 1.500 Mdh ;
- Un tirage sur emprunt extérieur équivalent à 50 millions d'Euros ;
- Le recours à des ressources relais court terme, dont le montant à fin 2021 s'établit à 900 Mdh.

Dans le cadre de la diversification de ses sources de financement à moyen et long terme, le FEC s'est financé, au cours de la période étudiée, aussi bien sur le marché des titres par le biais d'émissions obligataires et de certificats de dépôt, que par le recours aux crédits bancaires à long terme et emprunts extérieurs.

L'évolution de l'encours<sup>20</sup> de ces ressources sur la période considérée, se présente comme suit :

Evolution de l'encours des ressources d'emprunt (en Mdh)	2019	2020	2021	Var.20/19	Var.21/20
Emprunts obligataires	8 597	10 054	9 511	16,9%	-5,4%
<i>En % du total</i>	<i>44,8%</i>	<i>48,2%</i>	<i>44,3%</i>		
Certificats de dépôt	2 678	2 678	2 528	0,0%	-5,6%
<i>En % du total</i>	<i>14,0%</i>	<i>12,8%</i>	<i>11,8%</i>		
Crédits à moyen et long terme	6 682	6 121	6 983	-8,4%	14,1%
<i>En % du total</i>	<i>34,9%</i>	<i>29,4%</i>	<i>32,5%</i>		
Crédits à court terme	0	880	900		2,3%
<i>En % du total</i>	<i>0,0%</i>	<i>4,2%</i>	<i>4,2%</i>		
Emprunts extérieurs	1 216	1 122	1 554	-7,7%	38,5%
<i>En % du total</i>	<i>6,3%</i>	<i>5,4%</i>	<i>7,2%</i>		
<b>Total</b>	<b>19 173</b>	<b>20 855</b>	<b>21 476</b>	<b>8,8%</b>	<b>3,0%</b>

Source : FEC

L'évolution de l'encours des ressources, découlant de l'amélioration du niveau d'activité du FEC, permet de constater une tendance haussière de l'encours global sur la période, traduisant la stratégie d'ouverture du FEC sur le marché financier et son positionnement en tant qu'émetteur régulier sur le marché des titres. Cette présence soutenue principalement par le biais d'émissions obligataires durant les dernières années, lui a permis d'améliorer les conditions de ses financements, notamment en termes de maturité, de taux et de *spread*.

L'encours des certificats de dépôt est resté quasiment stable avec une légère baisse en 2021, qui s'explique par l'absence de nouvelles émissions de certificats de dépôt depuis 2019, compensée par une hausse de l'encours des emprunts obligataires.

En effet, le FEC a eu recours à huit emprunts obligataires pour un montant global de 12 000 Mdh, réalisés depuis 2012. Ces émissions obligataires s'inscrivent dans le cadre de la politique de financement adoptée par le FEC privilégiant le recours aux ressources long terme offertes par le marché obligataire en adéquation avec les maturités des prêts accordés à la clientèle.

L'encours des crédits bancaires à long terme a enregistré une hausse de 14,1% par rapport à l'exercice 2020. A noter que le FEC tient à préserver la diversification de ses sources de financement sur le marché intérieur, en développant des relations pérennes avec les établissements de crédit de la place lui permettant de recourir aux financements adéquats à ses besoins.

De plus, afin d'optimiser la gestion de la liquidité et des coûts et faire face à des besoins ponctuels au cours de l'exercice, le FEC a eu recours à des ressources relais à court terme par le biais notamment des avances sur le marché interbancaire. Le montant total de ces ressources à fin 2021 est de 900 millions de dirhams.

S'agissant des emprunts extérieurs, leur encours a connu une hausse de 38,5% en 2021 pour s'établir à 1.554 Mdh. Cette évolution s'inscrit dans le cadre de la stratégie financière orientée vers une ouverture sur les financements internationaux.

En effet, le FEC a procédé à la signature en date du 31 mars 2021 d'un accord de prêt de 165 millions en Dollars US avec l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA) sur une maturité de 15 ans.

Ce prêt qui a été concrétisé suite aux travaux de due diligence menés par la JICA et aux négociations financières et juridiques, constitue la 1<sup>ère</sup> opération accordée par la JICA dans le Royaume du Maroc

<sup>20</sup>Ces encours correspondent au capital restant dû et ne tiennent pas compte des intérêts et des commissions courus et non échus. Les encours des emprunts extérieurs sont évalués au cours moyen de tirage hors couverture contre le risque de change, les différentiels d'intérêts et les écarts de conversion.

sans garantie de l'Etat. Ceci témoigne de la confiance de la JICA et des bailleurs de fonds en général envers le FEC.

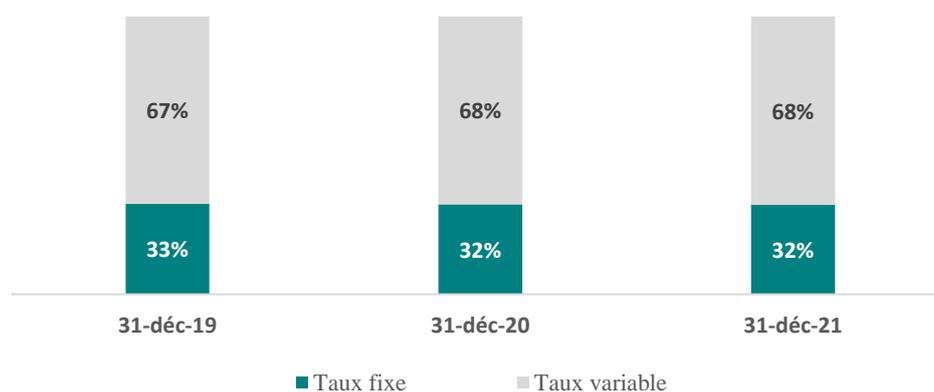
De même, le FEC a intensifié les échanges avec l'Agence Française de Développement (AFD) pour la mise en place d'un nouveau programme de financement, qui s'inscrit dans le cadre du renforcement du partenariat stratégique entre le FEC et l'AFD, initié en 2018 à travers la mise en place d'un prêt AFD non souverain de 100 millions d'Euros, totalement décaissé au cours de l'exercice 2019, qui a été assorti d'une subvention d'assistance technique d'un million d'Euros.

A l'issue des travaux de due diligence et des négociations relatives aux conditions opérationnelles, financières et juridiques, il a été procédé en date du 28 juillet 2021, à la signature d'une nouvelle convention de crédit d'un montant de 200 millions d'Euros ainsi qu'une convention de subvention d'assistance technique de 3,5 millions d'Euros.

Au cours du mois de décembre 2021, le FEC a procédé à un tirage de 50 millions d'euros au titre de la nouvelle ligne de crédit AFD. A l'instar des tirages effectués sur la précédente ligne, le FEC a mis en place une couverture parfaite et intégrale contre le risque de change, lui permettant d'être immunisé totalement contre ce risque.

Par ailleurs, le FEC continue d'étudier de nouvelles opportunités de partenariats financiers avec d'autres DFIs, englobant des lignes de financement ainsi que des subventions d'assistance technique.

Sur la période analysée, la structure de la dette du FEC par type de taux d'intérêt se présente comme suit :

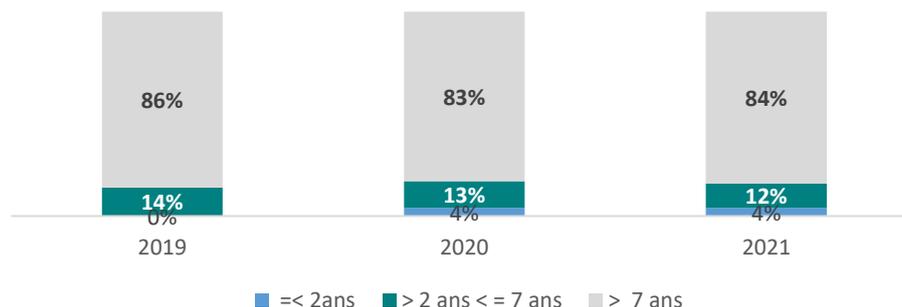


Source : FEC

L'analyse de l'évolution de la structure de la dette met en évidence une prédominance des ressources à taux variable, dont la part reste stable sur la période et s'établit à 68% au 31 décembre 2021.

Il y a lieu de souligner que l'évolution de la dette par type de taux, reflète la stratégie de financement du FEC qui, en tenant compte des conditions du marché financier en termes de coût et de maturité, privilégie la mobilisation de ressources en adéquation avec les caractéristiques des crédits accordés à la clientèle, et ce, afin d'assurer un meilleur adossement actif/passif.

Entre 2019 et 2021, la structure de la dette du FEC par maturité se présente comme suit :



Source : FEC

Sur la période analysée, la part des ressources à moyen et long terme dans la structure de la dette du FEC reste prédominante et représente 96% de la dette globale au terme de l'exercice 2021.

Cette tendance s'explique principalement par la stratégie de financement adoptée par le FEC privilégiant les ressources à moyen et long termes en phase avec les maturités des crédits accordés aux Collectivités Territoriales. Le recours aux financements à court terme demeure limité, et constitue pour le FEC des ressources relai destinées à combler des besoins ponctuels de trésorerie, en attendant la mise en place des financements à long terme.

### III.6. LE DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE ET DE PREVENTION DES RISQUES

Au cours des dernières années et conformément aux dispositions de Bank Al-Maghrib et aux principes de bonne gouvernance, le FEC a mis en place un dispositif de contrôle interne évolutif qui permet :

- d'assurer la fiabilité et l'intégrité des informations financières et comptables diffusées en interne et en externe ;
- de s'assurer que les opérations sont réalisées conformément aux lois et règlements en vigueur et selon les orientations et normes de gestion définies par l'Organe d'Administration et l'Organe de Direction ;
- de prévenir et de maîtriser les risques liés à son activité à travers des procédures bien définies et régulièrement contrôlées.

Le dispositif de contrôle interne du FEC se caractérise actuellement par l'existence :

- d'un mode de gouvernance qui répond d'une part, aux exigences de Bank Al-Maghrib en tant qu'établissement de crédit et d'autre part, aux bonnes pratiques en matière de gouvernance des établissements publics ;
- d'un Comité d'Audit et des Risques, chargé d'assister le Conseil d'Administration en matière d'évaluation de la cohérence et de l'adéquation du système de contrôle interne et de prévention des risques ;
- d'un Comité de Crédit chargé d'examiner et d'approuver les prêts dans les conditions fixées par le Conseil d'Administration ;
- d'une structure d'Audit Interne chargée de veiller au respect des procédures et des normes en vigueur ;
- d'une Direction des Risques et Contrôle Permanent chargée d'évaluer les risques encourus par le FEC en vue d'assurer la maîtrise et la sécurisation de l'activité ;

- d'un Comité des Risques Interne chargé notamment de s'assurer de l'efficacité et de l'adéquation des dispositifs et moyens de mesure et de maîtrise des risques mis en place au sein de la Banque. Il est également chargé du suivi transversal et collégial des risques auxquels est exposée l'Institution et du pilotage et de la supervision de la mise en œuvre de la stratégie globale de gestion des risques par les différentes entités concernées ;
- D'un Comité « Asset / Liability Committee » (ALCO) chargé notamment du suivi transversal et collégial des risques financiers auxquels est exposée l'institution ;
- D'un Comité Organisation et Système d'Information (COSI) chargé du pilotage de la stratégie du FEC en matière d'organisation, de développement et de gouvernance des Systèmes d'Information ;
- d'une fonction de conformité rattachée à la Direction Générale chargée principalement du suivi du risque de non-conformité, défini comme étant le risque d'exposition du FEC à un risque de réputation, de pertes financières ou de sanctions en raison de l'inobservation des dispositions légales et réglementaires ainsi qu'aux normes et pratiques applicables à l'activité du FEC ;
- d'un manuel de procédures générales détaillant chaque étape des processus et définissant les attributions et les responsabilités de chacun à travers des fiches de fonction, en veillant à une séparation claire entre les tâches d'initiation, d'exécution et de contrôle ;
- d'un manuel de procédures et d'organisation comptable ;
- d'un système d'information intégré qui couvre des activités métiers et support de la banque.

### **Contrôle organisationnel**

Sur le plan organisationnel, le dispositif de contrôle interne du FEC s'articule autour de l'existence de points de contrôle à plusieurs niveaux :

- l'autocontrôle : Il s'agit des contrôles permanents ou de premier niveau qui permettent d'intégrer des mesures de sécurité dans le cadre du traitement des opérations. Ces contrôles sont prévus par le manuel de procédures générales du FEC ;
- les contrôles hiérarchiques qui permettent :
  - la détection des erreurs non décelées par les opérationnels (à travers l'autocontrôle) ;
  - l'appréciation de l'efficacité des mesures de sécurité intégrées au traitement des opérations ;
- les contrôles exercés par la Direction des Risques et Contrôle Permanent qui évalue les risques encourus par le FEC en vue d'assurer la maîtrise et la sécurité de l'activité de prêts. La Direction des Risques et Contrôle Permanent intervient dans la validation des dossiers de prêts avant leur soumission au Comité de Crédit. Son intervention est articulée essentiellement dans le processus d'octroi de prêts.

Ce contrôle organisationnel a été renforcé par des systèmes d'information avec des points de contrôle clés au niveau de l'ensemble des processus. En effet, des contrôles automatisés ont été déployés à travers les fonctions des systèmes d'information mises en exploitation par le FEC. Aussi, pour les événements comptables, un principe de double validation a été instauré pour fiabiliser d'avantage les écritures comptables.

### **Dispositif de l'audit interne**

L'audit interne du FEC est une structure indépendante, rattachée à la Direction Générale, qui permet d'évaluer périodiquement l'efficacité du système de contrôle interne mis en place et d'améliorer le dispositif de gestion des risques et ce, à travers des missions d'audit conduites conformément à un plan d'audit pluriannuel, approuvé par le Comité d'Audit et des Risques du FEC.

Ainsi, l'audit interne apporte au management une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations en recommandant des actions pour renforcer l'efficacité des contrôles, le cas échéant.

### **Dispositif de contrôle de la conformité**

Conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, la fonction conformité est chargée du suivi du risque de non-conformité, défini comme étant le risque d'exposition d'un établissement à un risque de réputation, de pertes financières ou de sanctions, en raison de l'inobservation des dispositions légales et réglementaires, des normes et pratiques applicables à ses activités ou des codes de conduites.

Conformément aux dispositions de la directive de BAM n°49/G/2007 du 31 aout 2007 relative à la fonction "conformité", le FEC dispose de sa politique de conformité qui énonce les grands principes en matière de conformité ainsi que les principaux risques de non-conformité auxquels le FEC peut être confronté. Il dispose également d'une Charte de conformité qui définit le cadre général de l'exercice de la fonction Conformité au sein du FEC, ses responsabilités, son organisation, son fonctionnement, son périmètre d'intervention, ses droits ainsi que les interactions avec les différentes entités opérationnelles de la Banque.

La fonction conformité procède à l'identification des sources potentielles de non-conformité à travers un recensement exhaustif des textes législatifs et réglementaires auxquels le FEC est soumis et ce, dans l'objectif de recenser et de classer les différents niveaux de risque de non-conformité encourus par la banque. Le FEC dispose ainsi d'une base documentaire juridique qui regroupe l'ensemble des textes législatifs et réglementaires régissant les activités du FEC. Cette base est mise à jour de manière continue au fur et à mesure de l'entrée en vigueur ou de la modification de toute réglementation régissant les activités de la banque et ce, afin de garantir son exhaustivité.

Par ailleurs et conformément à la directive de BAM n°49/G/2007 du 31 aout 2007 relative à la fonction "conformité", cette fonction procède à l'identification, l'évaluation et le suivi des risques de non-conformité auxquels le FEC est exposé selon une approche de contrôle qui s'articule notamment autour des actions suivantes :

- Veille légale et réglementaire/ Recensement du référentiel législatif et réglementaire opposable à la Banque ;
- Identification des risques de non-conformité au niveau de chaque procédure relevant des processus métiers, pilotage, support, dont la survenance peut avoir un impact de sanctions, de pertes financières ou de réputation ;
- Evaluation des Risques de non-conformité identifiés en prenant en considération l'incidence des risques en termes d'impact financier, de sanction ou de réputation ainsi que leur probabilité d'occurrence ;
- Mise en place de mesures d'atténuation des risques et de contrôle clés afin de pallier aux Risques de non-conformité identifiés et de mettre en place des contrôles clés.

Ainsi, le dispositif de contrôle de conformité du FEC permet d'assurer une veille permanente sur l'ensemble des textes en relation avec son activité et de s'assurer que les procédures internes répondent aux exigences de leurs dispositions ainsi que de prémunir le FEC contre tout risque d'exposition à un risque de réputation, de pertes financières ou de sanctions en raison de l'inobservation des dispositions légales et réglementaires, des normes et pratiques applicables à ses activités ou des codes de conduite en vigueur.

### **Dispositif de gestion des risques**

Le dispositif global de gestion des risques est décliné dans un document qui précise notamment :

- les principes de contrôle et de gouvernance des risques ;

- les structures de gouvernance des risques ;
- les risques encourus par le FEC ;
- la politique de leur gestion ;
- les responsables de leur gestion.

Par ailleurs et conformément aux textes réglementaires dont notamment la Directive de Bank Al-Maghrib n°29/G/2007, le FEC a procédé à l'actualisation de la cartographie des risques auxquels il est exposé. Cette cartographie des risques a été élaborée selon un référentiel méthodologique commun, définissant la sémantique, les concepts et les règles de gestion des risques au sein du FEC. La cartographie des risques, adossée à la taxonomie bâloise, a couvert les domaines « crédit », « support » et « systèmes d'information ».

La démarche adoptée s'articule autour des 3 phases suivantes :

- identification des risques : catégorie Bâloise propriétaire, entité gestionnaire, occurrence, impact, criticité, etc. ;
- évaluation des dispositifs de maîtrise qui leur sont alloués ;
- analyse des résultats de la cartographie et identification des leviers d'actions à mobiliser pour le renforcement des dispositifs de gestion des risques par l'amélioration du niveau de maîtrise et l'atténuation de l'exposition aux risques.

Les plans d'action issus de l'exploitation des résultats de ladite cartographie permettront le renforcement du dispositif de gestion des risques opérationnels.

### **Manuel de procédures générales**

Le FEC dispose d'un manuel de procédures générales qui couvrent l'ensemble des processus fonctionnels décrits à travers la cartographie générale des processus déclinés en procédures de pilotage, métiers et support. Ce manuel définit les attributions et les responsabilités des intervenants au niveau de chaque procédure tout en veillant à une séparation adéquate des tâches d'initiation, d'exécution, de validation et de contrôle.

Les procédures générales sont modélisées et centralisées au niveau d'un référentiel unique, structuré et normalisé dans l'outil MegaProcess tout en assurant sa publication à travers un site intranet accessible par tous les collaborateurs du FEC.

Le manuel des procédures générales est régulièrement mis à jour afin d'adapter les procédures aux évolutions des systèmes d'information du FEC, ou en vue d'intégrer de nouveaux modes opératoires, de nouvelles règles de gestion ou des nouveaux points de contrôle.

### **Manuel de procédures et d'organisation comptable**

Le dispositif de contrôle de l'information comptable et financière comprend les procédures et les moyens mis en œuvre par le FEC afin de garantir que :

- toutes les opérations réalisées par le FEC soient fidèlement traduites en enregistrements comptables ;
- ces enregistrements soient conformes au Plan Comptable des Etablissements de Crédit et à la réglementation en vigueur ;
- les informations financières et comptables diffusées en interne et en externe soient fiables, complètes et intelligibles pour ses utilisateurs.

Le manuel de procédures et d'organisation comptable qui intègre l'ensemble des procédures opérationnelles, a été mis à jour afin de :

- l'adapter au mode opératoire du progiciel SAB qui prévoit notamment l'automatisation de l'ensemble des tâches comptables pour permettre à la comptabilité de se recentrer autour du contrôle et du reporting ;
- couvrir certaines procédures non encore formalisées ;

La piste d'audit mise en place permet de reconstituer dans un ordre chronologique les opérations, de justifier toute information par une pièce d'origine et d'expliquer l'évolution des soldes d'un arrêté à l'autre par la conservation des mouvements ayant affecté les postes comptables.

### **Manuel de contrôle interne**

Le FEC dispose d'un manuel de contrôle interne (MCI) qui constitue un outil supplémentaire permettant de veiller à la régularité et à la bonne application des procédures mises en place et vient ainsi renforcer le dispositif de contrôle interne en matière de formalisation des points de contrôle à tous les niveaux.

Le MCI s'articule autour d'une série de fiches de contrôle couvrant la quasi-exhaustivité des domaines et processus. Ces fiches qui précisent l'objet ainsi que les modalités d'exécution et de formalisation des points de contrôle, impliquent l'ensemble des collaborateurs du FEC dans la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne, en leur permettant notamment de/d' :

- effectuer avec diligence les activités de contrôle qui leur sont attribuées dans le cadre de leur travail ;
- exécuter leurs tâches dans le respect de la réglementation en vigueur ;
- s'assurer continuellement de l'utilisation adéquate, efficace et efficiente des ressources mises à leur disposition ;
- améliorer continuellement la qualité de leur travail.

Par son caractère évolutif, le MCI peut faire l'objet d'une mise à jour sur la base des :

- évolutions des pratiques opérationnelles ;
- évolutions de l'organisation ;
- évolutions du périmètre de couverture de la cartographie des risques opérationnels.

### **Systèmes d'information**

Le FEC poursuit le renforcement des dispositifs de gestion de la sécurité de l'information en conformité avec la Directive Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (DNSSI) et les références législatives et réglementaires, en l'occurrence la Directive de BAM n° 3/W/16, fixant les règles minimales à observer par les établissements de crédit pour réaliser les tests d'intrusion des SI ainsi que la loi 05-20 relative à la cyber-sécurité du 25 juillet 2020 et le décret n°2-21-406 du 15 juillet 2021 pris pour son application.

Ainsi, dans le cadre de la mission d'étude de définition de la stratégie de transformation digitale du FEC, une analyse de la sécurité SI a été réalisée, qui a permis d'identifier les orientations la cyber-sécurité pour rehausser le niveau de sécurité et se conformer à la réglementation en vigueur et aux meilleurs standards en la matière. En effet, les projets et les recommandations associés à la sécurité sont priorisés au niveau la trajectoire de mise en œuvre du plan opérationnel de la cible SI et digitale résultante de l'étude.

Par ailleurs, le FEC a lancé au cours de l'exercice 2021 une mission des tests d'intrusions externes et internes dont le périmètre a couvert le SI du FEC logé au niveau de son siège ainsi que les applications WEB hébergées chez des prestataires externes notamment le Site Web et l'espace E-services. Le programme des tests d'intrusion a été soumis, en alignement avec l'exigence réglementaire de Bank Al Maghrib (Directive n°3/w/2016), aux instances de gouvernance, notamment au Comité Organisation et Système d'Information (COSI) et au Comité d'Audit et des Risques (CAR).

Aussi, le FEC a sollicité la DGSSI (direction Générale de la Sécurité des Systèmes d'Information) pour une mission d'audit de conformité de son système d'Information avec la DNSSI et veille

continuellement à la mise à niveau des plateformes dédiées à la sécurité SI selon les recommandations éditeurs/constructeurs, afin de renforcer la sécurité des flux des données.

### **Dispositif de continuité de l'activité**

Le FEC dispose, conformément aux dispositions de la circulaire n°4/W/2014 et de la directive n°47/G/2007 de Bank Al-Maghrib, d'un Plan de Continuité d'Activité approuvé par le Conseil d'Administration, permettant d'assurer selon divers scénarios de crise, le fonctionnement en mode dégradé ainsi que la reprise des activités.

La mise en œuvre du PCA du FEC a porté notamment sur la mise en place des :

- Dispositifs de continuité Système d'Information ;
- Dispositifs de continuité logistique ;
- Dispositifs de continuité ressources humaines ;
- Dispositifs de continuité des opérations.

Afin d'assurer le maintien opérationnel des dispositifs mis en place, le corpus documentaire PCA (Etude de criticité, Stratégie de continuité, procédures, plan de communication...) est mis à jour régulièrement et un plan de maintenance et du renforcement du PCA du FEC est en cours d'élaboration.

### **Déclenchement du PCA suite à la crise sanitaire liée à la Covid-19**

Hormis le déclenchement de son dispositif de gestion de la crise pandémique en mars 2020, et en l'absence d'incident présentant la nécessité d'y recourir, le FEC n'a pas activé son PCA au cours de l'exercice 2021. Toutefois, et en raison de la persistance des effets du contexte pandémique, le FEC a veillé à assurer la continuité des activités des processus opérationnels et bancaires, notamment à travers la mise en place d'un plan adapté de gestion de sinistre pandémie.

Aussi, le FEC a adopté le travail en mode hybride avec alternance présentiel/télétravail et a déployé un dispositif d'organisation des structures en effectif réduit et en mode présentiel avec rotation et télétravail. Également, des mesures de cyber-sécurité relatives au télétravail, ont été déployées, et ce en conformité avec les notices techniques de la DGSSI.

Par ailleurs, et tout en assurant une veille permanente de l'évolution de la situation sanitaire et des mesures préventives édictées par les pouvoirs publics, le FEC a arrêté un plan de retour à la normale de l'ensemble du personnel, qui place la préservation de la santé des collaborateurs au cœur de la préoccupation de l'institution. Dans ce contexte, en ligne avec les actions collectives communément observées, les efforts consentis depuis le début de la pandémie et la préservation des acquis réalisés par le Royaume en la matière, le FEC a procédé à une campagne de sensibilisation et de rappel de son personnel, sur l'obligation de veiller au strict respect des mesures préventives contre la Covid-19 prônées par les autorités sanitaires nationales, en l'occurrence le port correct du masque, l'hygiène, le respect de la distanciation sociale et l'évitement des rassemblements non-nécessaires notamment dans les bureaux, les couloirs et autres espaces communs.

## IV. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES

### IV.1. PROFIL ET STRATEGIE DE RESPONSABILITE SOCIETALE ET ENVIRONNEMENTALE (RSE) DU FEC

#### LE FEC : UNE BANQUE PUBLIQUE DEDIEE AU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL

En tant que Banque publique dédiée au financement des programmes de développement et des projets d'investissements des Collectivités Territoriales (CT), de leurs Groupements et des Etablissements Publics Locaux, le FEC a connu, au fil du temps, plusieurs évolutions, en phase avec la dynamique nationale et territoriale. A cet égard, le FEC a veillé à adapter ses interventions aux orientations stratégiques nationales, aux priorités du développement territorial et aux grands défis à relever par les CT.

Fort de son expérience de plus de 60 ans en matière de financement du développement territorial, et en tant que partenaire financier et technique privilégié des CT, le FEC n'a eu cesse, depuis sa création en 1959, d'accompagner le développement du territoire national en contribuant au financement de près de 5 600 projets d'infrastructures et d'équipements locaux au profit des différentes catégories de CT, et couvrant différents secteurs d'infrastructures et de superstructures tant en milieu urbain que rural. La réalisation de ces projets a eu des impacts avérés directs et indirects sur le développement économique et social au niveau territorial, ainsi que sur les conditions et la qualité de vie des citoyens.

Parallèlement, le FEC a entamé au cours des dernières années, la réalisation de plusieurs projets stratégiques qui s'inscrivent dans le cadre de son évolution institutionnelle, qui place le développement durable au cœur de l'action de la Banque en faveur des territoires, notamment à travers :

- L'intégration des risques Environnementaux et Sociaux (E&S) dans sa gestion globale des risques et ses décisions de financement des projets ;
- La transformation digitale de ses processus de fonctionnement et d'intervention ;
- L'ouverture sur le marché financier international en vue de diversifier et de pérenniser ses sources de financement et d'accéder à des financements compétitifs, y compris ceux liés à la finance climat, afin d'offrir les meilleures conditions de financement à ses clients.

#### STRATEGIE RSE DU FEC

Dans un contexte mondial marqué par une prise de conscience de l'importance du développement durable, notamment au regard des enjeux du changement climatique, la nécessité et l'urgence d'entreprendre des actions concrètes et cohérentes en faveur du climat et du développement durable n'est plus à démontrer. Ces actions doivent permettre aux pays d'atteindre leurs objectifs en vertu de l'Accord de Paris et du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Conscient des enjeux et des défis inhérents à ce contexte, qui appellent à un engagement ferme de toutes les parties prenantes, le Royaume du Maroc a été parmi les premiers pays à se joindre à la dynamique mondiale visant à réduire le réchauffement climatique et à en atténuer les effets, en soumettant sa Contribution Déterminée Nationale (CDN), qui retrace les engagements du Royaume et les objectifs à atteindre, afin d'assurer un développement inclusif, résilient et sobre en carbone.

Ainsi, le Maroc s'est fortement engagé dans une démarche volontaire et ambitieuse pour la mise en place d'une économie verte et inclusive, notamment à travers la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD), qui a été élaborée en tenant compte notamment des aspects liés à la préservation et la valorisation des ressources naturelles et de la biodiversité ainsi que la lutte contre les effets du changement climatique et la réduction des inégalités sociales et territoriales. Conçue comme un processus continu d'engagement des différentes parties prenantes, cette Stratégie vise à atteindre des objectifs communs et contribuer ainsi à répondre aux enjeux clés en matière de développement durable.

De même, la mise en œuvre des objectifs du Nouveau Modèle de Développement (NMD), auquel aspire le Royaume, requiert davantage l'intégration des contraintes environnementales et climatiques dans les projets et les politiques publiques afin d'atténuer l'intensité des externalités négatives y afférentes. En effet, en matière de développement durable, le NMD vise également la préservation des ressources

naturelles et de la biodiversité ainsi que le renforcement de la résilience des territoires au changement climatique.

A l'échelle des territoires, la déclinaison des objectifs stratégiques nationaux du développement durable et du climat devraient permettre d'assurer la durabilité des actions locales et de contribuer efficacement à leur développement économique, environnemental et social. En même temps, les Collectivités Territoriales se positionnent désormais en tant qu'acteurs clés de la déclinaison territoriale des politiques publiques et des programmes sectoriels en matière de protection de l'environnement, d'inclusion sociale et de renforcement de la résilience des territoires face au changement climatique. Toutefois, la transition vers un développement des territoires sobre en carbone, inclusif et résilient au climat, nécessite des moyens financiers importants ainsi qu'un accompagnement adapté aux CT, couvrant les aspects technique et financier.

Dans ce contexte, et eu égard aux enjeux de la mise en œuvre de la SNDD, le FEC a érigé en axe stratégique l'intégration des critères ESG dans son activité de financement des projets des CT. De ce fait, la Banque s'est résolument engagée à s'inscrire dans une démarche de gestion active des risques E&S des projets des CT soumis à son financement. De même, les secteurs cibles de financement intègrent plus particulièrement les projets visant la réduction des disparités territoriales et sociales, la transition vers un développement à bas carbone et le renforcement de la résilience des territoires face au changement climatique.

Parallèlement, et dans l'objectif d'asseoir une démarche RSE efficace, holistique et alignée sur les référentiels nationaux et internationaux en matière de gestion des aspects ESG, la Banque a mené un processus de définition de ses enjeux RSE. Ce processus a permis de faire ressortir 12 engagements, porteurs de valeur ajoutée et partagés avec les parties prenantes de la Banque. Ces engagements sont structurés autour de 4 axes, qui consolident les principales actions entreprises en la matière et permettent, par conséquent, de décliner la vision stratégique de la Banque en la matière. Ces axes sont déclinés comme suit :

## 4 axes / 12 engagements

### **Axe 1 – Environnement :**

*Préserver l'environnement et lutter contre les changements climatiques*

- Mobiliser des financements attractifs au profit des CT ;
- Intégrer les risques E&S dans la gestion du risque ;
- Soutenir les initiatives territoriales en matière de développement durable et de changement climatique.

### **Axe 2 – Social :**

*Améliorer le bien-être et les conditions de travail des collaborateurs*

- Respect de l'équité et du genre (recrutement, rémunération, développement, etc.) ;
- Garantir une gestion responsable de l'emploi et de la carrière ;
- Améliorer le bien-être et les conditions de travail des collaborateurs.

### **Axe 3 – Gouvernance :**

*Faire preuve d'exemplarité et agir avec transparence et éthique*

- Adopter une communication responsable ;
- Prévenir la corruption et le blanchiment d'argent ;
- Respecter les règles de la saine concurrence.

### **Axe 4 – Sociétal :**

*Développer un engagement sociétal et améliorer le bien-être et les conditions de vie des populations locales*

- S'assurer de la préservation de la santé, de la sécurité et de la qualité de vie des populations locales ;
- Contribuer à la réduction des disparités régionales ;
- Contribuer à l'amélioration des conditions et de la qualité de vie des populations locales.

Stratégie  
RSE

## Matérialité des aspects ESG

La matérialité des aspects ESG, représentée par la pertinence des enjeux identifiés en la matière, est évaluée sur la base de l'ampleur de leur impact sur la performance du FEC et de ses parties prenantes. Une première analyse de matérialité a été conduite par le FEC et a permis une hiérarchisation des enjeux en quatre thématiques, chacune classée selon trois niveaux de priorité :

- Enjeux prioritaires ;
- Enjeux importants ;
- Enjeux à impacts modérés.

AXES STRATEGIQUES		PRIORISATION DES ENJEUX		
		1   5 ENJEUX PRIORITAIRES	2   4 ENJEUX IMPORTANTS	3   3 ENJEUX A IMPACTS MODERES
AXE 1	<b>ENVIRONNEMENT</b> Préserver l'environnement et lutter contre le changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégrer les risques E&amp;S dans la gestion du risque</li> <li>Mobiliser des financements attractifs au profit des CT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutenir les initiatives territoriales en matière de développement durable et de changement climatique</li> </ul>	
AXE 2	<b>SOCIAL</b> Améliorer le bien-être et les conditions de travail des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir une gestion responsable de l'emploi et de la carrière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer le bien-être et les conditions de travail des collaborateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respect de l'équité et du genre (recrutement, rémunération, développement, etc.)</li> </ul>
AXE 3	<b>GOUVERNANCE</b> Faire preuve d'exemplarité et agir avec transparence et éthique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prévenir la corruption et le blanchiment d'argent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respecter les règles de la saine concurrence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adopter une communication responsable</li> </ul>
AXE 4	<b>SOCIÉTAL</b> Développer un engagement sociétal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuer à la réduction des disparités régionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer de la préservation de la santé, de la sécurité et de la qualité de vie des populations locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuer à l'amélioration des conditions et de la qualité de vie des populations locales</li> </ul>

### Méthodologie du processus relatif aux informations extra financières, indicateurs quantitatifs et méthodes de calcul

L'approche méthodologique d'identification, de collecte et de traitement des informations extra-financières relatives aux aspects E&S se base sur une analyse des documents techniques relatifs aux projets soumis au financement du FEC. Lors de l'élaboration de la fiche environnementale et sociale de chaque projet, les indicateurs pertinents sont identifiés et les informations y afférentes sont renseignées.

S'agissant des informations relatives aux réclamations E&S, le FEC s'appuie sur un processus de gestion des réclamations E&S existant, qui génère un reporting périodique sur ces réclamations.

Les informations extra-financières pertinentes, ainsi que les principaux indicateurs quantitatifs retenus et qui seront déployés progressivement sont décrits comme suit :

## Informations environnementales

Gestion des risques E&S des projets

- Pourcentage en nombre de projets par catégorie de risques E&S
- Nombre de projets rejetés pour des raisons de risques E&S élevés
- Nombre de réclamations E&S reçues

Retombées et Impacts positifs sur l'environnement

- Quantité d'énergie économisée (KWh)
- Volume d'eau traitée (m<sup>3</sup>)
- Volume de réduction d'émission de CO2 (TéqCO2)

## Informations sociales

Retombées et Impacts positifs sur la population

- Nombre d'habitants désenclavés
- Nombre d'usagers du transport collectif financé
- Nombre d'habitants dont la qualité du système d'alimentation en eau potable est améliorée
- Nombre d'habitants dont la qualité du système d'assainissement est améliorée
- Nombre d'habitants protégés contre les inondations
- Nombre d'emplois créés

Gestion responsable de carrière et de compétences

- Nombre de représentants du personnel
- Nombre de jours de grève par exercice
- Nombre d'accidents de travail par exercice
- Nombre de licenciements par exercice et par catégorie
- Nombre de démissions par exercice et par catégorie
- Nombre de recrutements par exercice et par catégorie
- Taux du Turnover par exercice
- Nombre et nature des litiges sociaux par exercice

## Gouvernance

- Nombre de mandats par administrateur
- Nombre et nature d'actions engagées pour prévenir la corruption
- Nombre de réclamations au sujet d'écarts à l'égard de l'éthique et de la déontologie
- Nombre d'incidents de corruption

### Vérification externe des informations ESG

En matière de gouvernance, le FEC dispose, conformément à la réglementation bancaire, d'un Comité d'Audit et des Risques chargé d'assister le Conseil d'Administration en matière d'évaluation de la cohérence et de l'adéquation du dispositif de contrôle interne. Son périmètre d'intervention concerne tous les domaines et/ou processus administratifs, comptables et financiers, fonctionnels et/ou opérationnels.

A cet effet, la politique E&S du FEC a été soumise à l'avis dudit comité avant son approbation par le Conseil d'Administration tenu le 28 octobre 2021 et son entrée en vigueur le 29 avril 2022.

## IV.2. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

### PRESENTATION DES ACTIVITES AYANT UN IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT

Dans le cadre de son activité, le FEC veille à identifier les éléments pouvant avoir un impact sur l'environnement afin de prendre les mesures nécessaires pour les limiter ou y remédier. Les impacts directs sur l'environnement en lien avec le fonctionnement propre de l'Institution ne sont pas significatifs compte tenu de leur faible ampleur.

A ce jour, les impacts significatifs identifiés sont des impacts indirects en lien avec les activités des projets financés, dont l'ampleur des risques E&S dépend de la nature du projet et de la zone de son implantation. A cet effet, le FEC veille à prendre en considération ces impacts dans le cadre de ses procédures d'évaluation des dossiers de prêts et exige, pour tout projet assujéti à une évaluation environnementale, selon la réglementation nationale et les bonnes pratiques internationales, une étude

d'impact sur l'environnement incluant les mesures d'atténuation de ces impacts à des niveaux acceptables. En termes d'éligibilité E&S, le FEC ne finance que les projets qui ne présentent pas d'impacts significatifs sur l'environnement ou sur les populations locales.

### POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE DU FEC

La politique E&S du FEC vise à consolider sa volonté de s'inscrire dans un processus d'amélioration continue de la gestion environnementale et sociale des projets soumis à son financement. Elle retrace les engagements de la Banque en matière de maîtrise des risques environnementaux et sociaux liés à son activité et de sa contribution dans l'atteinte des objectifs de la stratégie nationale de développement durable, conformément à la réglementation nationale et aux engagements internationaux du Maroc. Ainsi, le FEC veille à :

- Prendre en considération toutes les lois nationales et leurs textes d'application ainsi que toutes les conventions internationales pertinentes, ratifiées par le Royaume du Maroc, pour l'application des mesures de sauvegarde environnementale et sociale des projets qu'il finance ;
- Procéder à une analyse préliminaire de l'ensemble des programmes et des projets soumis à son financement afin d'appréhender les principaux enjeux environnementaux et sociaux et de vérifier leur conformité avec la liste d'exclusion du FEC ;
- Attribuer une catégorie de risque E&S à chaque projet en fonction des enjeux et de l'ampleur des risques environnementaux et sociaux identifiés. Lors de l'analyse des projets, un processus de catégorisation des risques permettra de déterminer l'envergure des mesures à entreprendre, la nature de l'information à divulguer, ainsi que les besoins d'implication des parties prenantes :

## CATEGORIE DES RISQUES E&S



### CATEGORIE A

Elle regroupe les projets qui peuvent entraîner des impacts environnementaux et/ou sociaux négatifs qui, au moment de l'évaluation du projet, sont jugés importants, élevés et/ou irréversibles et difficilement maîtrisables



### CATEGORIE B

Elle regroupe les projets présentant des risques potentiels limités sur le plan environnemental et social et/ou susceptibles de générer des impacts peu nombreux, généralement spécifiques au site du projet, en grande partie réversibles et pouvant être aisément traités par des mesures d'atténuation



### CATEGORIE C

Elle regroupe les projets présentant des risques ou impacts adverses minimales sur le plan environnemental et social, mais qui nécessitent tout de même des mesures spécifiques pour limiter les risques d'impacts sur l'environnement



### CATEGORIE D

Elle regroupe les projets présentant des risques minimales et dont les impacts probables sont maîtrisables aisément par des mesures standards connues et appliquées ou des projets considérés sans risques environnementaux et sociaux significatifs

- Intégrer des clauses E&S dans les contrats de financement, signés avec les CT, adaptées à la nature et à la taille du projet et proportionnées aux impacts engendrés ;
- Être informé, conformément à la réglementation en vigueur, des suites à donner par les CT aux réclamations relatives aux projets financés par la Banque.

## LITIGE OU POURSUITE RELATIFS A DES PROBLEMATIQUES D'ORDRE ENVIRONNEMENTAL

Pour une gestion responsable des réclamations de nature E&S en relation avec les projets financés, le FEC a mis en œuvre, dans le cadre du déploiement de sa politique E&S, une procédure dédiée à cet aspect, lui permettant d'être informé des éventuelles réclamations E&S qui pourraient être émises en rapport avec des projets financés par la Banque, et de s'assurer de leur traitement et prise en charge par la CT jusqu'à remédiation et clôture des réclamations reçues.

De même, le FEC a déployé un dispositif de gestion des réclamations axé sur un processus pour la gestion des réclamations reçues et des courriers de réponses ainsi que la génération d'un reporting périodique concernant ces réclamations.

A ce jour, le FEC n'a reçu, de la part des CT, aucune réclamation d'ordre environnemental ou social en rapport avec les projets financés par l'Institution.

## ACTIONS ET MESURES MISE EN PLACE POUR EVALUER ET MINIMISER LES IMPACTS E&S DE L'ACTIVITE

### » Mise en place d'un Système de Gestion Environnementale et Sociale (SGES)

Dans le cadre de la mise en œuvre de son SGES, le FEC a procédé à la mise à niveau de ses pratiques de gestion des risques E&S en vue d'assurer une meilleure appréciation de ces risques, conformément à la réglementation nationale, ainsi qu'un ajustement progressif pour s'aligner, selon une approche d'amélioration continue, sur les standards internationaux en la matière.

Ce système, qui vise l'intégration de l'évaluation des risques E&S dans son dispositif global de gestion des risques crédit, a permis au FEC de mettre en place :

- Une politique E&S ;
- Un corpus global de gestion des risques E&S comprenant des procédures opérationnelles et des outils E&S pour la diligence environnementale et sociale, le suivi des mesures d'atténuation des risques E&S identifiés, la gestion des réclamations et des non-conformités E&S ;
- Un manuel des procédures E&S définissant les objectifs et les modalités opérationnelles, ainsi que les rôles et les responsabilités des différents acteurs concernés par la mise en place du SGES du FEC, ainsi que sa mise à jour, le cas échéant.

Le SGES s'applique à tous les programmes et projets des CT éligibles aux concours financiers du FEC, quels que soient leur catégorie ou l'instrument financier choisi (prêt classique, ligne de crédit, ...) et les conditions de financement proposées.

Le corpus global de gestion des risques E&S est appelé à évoluer, à court terme, en fonction des résultats des tests opérationnels en cours. Ce corpus se compose de sept procédures et d'une boîte à outils E&S. En effet, et outre la mise à jour des procédures concernant l'identification des prêts, l'évaluation des demandes de prêts, l'établissement des contrats, le déblocage des prêts et la gestion des non-conformités E&S, deux nouvelles procédures ont été développées et portent sur l'évaluation des risques E&S et la gestion des réclamations E&S.



La procédure d'évaluation des risques E&S d'un projet permet de porter un jugement sur les risques E&S générés par ce projet. Cette procédure vise l'adoption de nouvelles mesures de diligence E&S des projets soumis au financement du FEC, à savoir :

#### » Vérification de la soumission du projet à une autorisation E&S

Le FEC procède à une vérification de l'assujettissement du projet à une Evaluation d'Impact Environnemental et Social (EIES) et de la nécessité, pour le projet, d'obtenir une acceptabilité environnementale délivrée par la Commission Nationale ou la Commission Régionale, en conformité avec la loi nationale en matière d'évaluation environnementale.

Toute Collectivité Territoriale qui soumet une demande de prêt auprès du FEC pour le financement d'un projet assujéti à une EIES, devra inclure dans sa demande une EIES accompagnée d'un Plan de Gestion Environnementale et Sociale (PGES) et d'une lettre d'acceptabilité environnementale.

#### » Vérification de l'éligibilité du projet au regard de la liste d'exclusion

Le FEC procède à une analyse de l'ensemble des programmes et des projets soumis à son financement afin d'appréhender les principaux enjeux E&S, et de vérifier leur éligibilité E&S au regard de la liste d'exclusion du FEC.

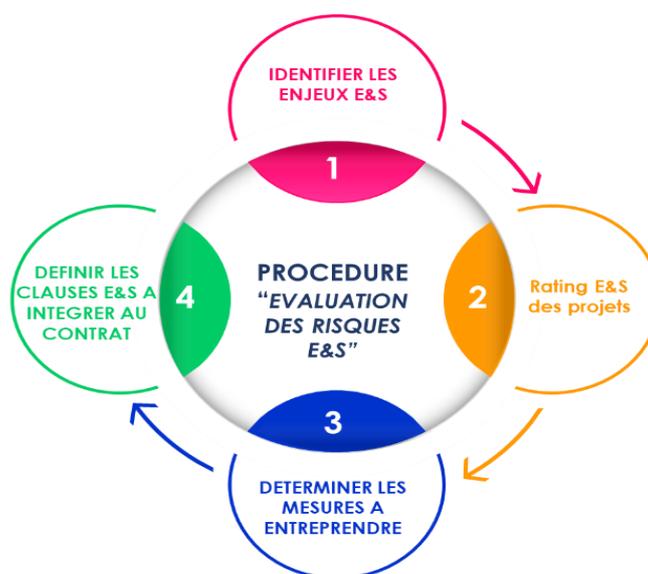
De par leur nature, les programmes et les projets éligibles au financement du FEC concernent le développement territorial et ne comprennent aucune activité pouvant être exclue du financement des bailleurs de fonds internationaux.

En effet, le FEC exclut de la liste des programmes et des projets éligibles à son financement, tout programme ou projet qui comporte une composante pouvant présenter ou engendrer des risques E&S ou des impacts significatifs, de par le site d'implantation et les éléments sensibles du milieu naturel susceptibles d'être impactés.

### » Analyse E&S pour identifier les enjeux E&S du projet

Dans le cadre de l'analyse E&S et l'identification des enjeux E&S des projets soumis à son financement, le FEC dispose d'un Système d'Informations Géographiques (outil SIG) permettant de reproduire et de délimiter les composantes du projet sur des fonds cartographiques, facilitant ainsi l'identification des éléments E&S sensibles. L'analyse E&S vise également à identifier les retombées et les impacts positifs du projet sur les aspects environnementaux et sociaux et permet de faire une synthèse des enjeux Bio-écologiques et Socio-économiques identifiés.

Si les informations fournies et collectées ne sont pas suffisamment probantes pour la prise de décision, une mission de reconnaissance peut être programmée pour appréhender avec plus de précision des éléments susceptibles d'être identifiés comme étant des risques potentiels.



### » Catégorisation des risques E&S des projets

Le FEC procède à la catégorisation des projets soumis à son financement, en attribuant une catégorie de risques E&S à chaque projet, en fonction des enjeux et de l'ampleur des risques E&S identifiés.

### IV.3. SOCIAL

La gestion des ressources humaines occupe une place importante dans la stratégie de l'Institution qui privilégie la valorisation du capital humain par le développement des compétences et la motivation du personnel.

Afin de répondre de manière efficace aux différentes attentes des clients, le FEC s'est doté, au cours des dernières années, d'une organisation moderne et adaptée aux spécificités des métiers de la Banque, qui s'articule autour d'une Direction Générale et d'entités fonctionnelles favorisant une organisation orientée clients, qui valorise l'interaction cohérente entre ses différentes structures et les synergies entre elles.

De même, et afin d'être le plus près des Collectivités Territoriales, l'activité de prêts est organisée par Zone Géographique multidisciplinaire, privilégiant le principe de l'interlocuteur unique.

#### Recrutement

Le recrutement est régi par un dispositif de recrutement approuvé par le Conseil d'Administration du FEC en date du 30 octobre 2013, qui stipule que le recrutement dans les emplois du FEC se fait selon le critère de mérite à travers des appels à candidature non discriminatoires, soit par la procédure d'entretien ou celle du concours.

Il est à préciser qu'au niveau du dispositif de recrutement en vigueur, les postes de responsabilité font préalablement l'objet d'appels à candidatures en interne pour lesquels seuls les critères de formation, d'expérience et de mérite sont considérés. A ce titre, 5 responsables ont été désignés au cours de la période 2019-2021, et ce, à l'issue du processus susmentionné.

#### Rémunération

La rémunération des collaborateurs de la Banque repose sur un système dual mettant l'emploi au cœur de la rémunération, en adoptant une pesée et une classification des emplois en fonction des missions et des responsabilités assignées.

Par ailleurs, la politique de rémunération du personnel du FEC est régie par les dispositions du titre III du règlement intérieur du personnel, et les décisions d'application sont prises par le Directeur Général.

#### Gestion des carrières

La Banque a institué un système d'appréciation et d'évaluation annuelle des performances sur la base des indications du référentiel des emplois et des compétences. Ce système garantit l'égalité, la transparence et la neutralité au titre des évaluations annuelles.

Par ailleurs, il y a lieu de préciser que la gestion des carrières au sein du FEC se base principalement sur les résultats de ces évaluations annuelles.

#### Formation

La formation du personnel de l'Institution constitue un levier important de développement des compétences. A cet effet, des plans de formation annuels ont été dispensés aux collaborateurs de la Banque au cours des dernières années.

La période 2019-2021 a été marquée par la réalisation de formations pointues au profit des collaborateurs métier, portant sur les Partenariats Publics-Privés (PPP), la Maîtrise d'Ouvrage pour le Développement et la stratégie financière des Collectivités Territoriales ainsi qu'une formation relative à la conformité portant sur la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.

Par ailleurs, d'autres formations programmées au titre de l'année 2020 ont été ajournées, eu égard au contexte pandémique lié à la crise sanitaire du Covid-19.

A côté, et dans le cadre de sa volonté de nourrir la réflexion et le débat autour de questions et de problématiques d'importance et qui interpellent les interactions de l'Institution avec son environnement macroéconomique, le FEC a initié dès novembre 2021, l'organisation en interne de séminaires thématiques.

A ce jour, 5 conférences ont été organisées au profit d'une quarantaine de personnes.

Les engagements budgétaires relatifs à la formation au titre de la période 2019-2021 s'établissent à 163 722,63 dhs, et ont bénéficié à 16 collaborateurs, soit 18% de l'effectif global en 2021.

Le budget de formation de la période 2019-2021 se présente comme suit :

En KDH	2019	2020	2021
Budget de formation	940	250	250
Charge de formation	53,48	79,2	31,04
Taux de réalisation du budget	5,7%	31,7%	12,4%

### Egalité hommes / femmes

Les dispositions du Règlement Intérieur du FEC, ainsi que les décisions qui en découlent sont fondées sur les principes de neutralité et de non-discrimination entre les sexes. Dans ce sens, la Banque est engagée pour assurer l'égalité homme / femme, notamment à travers la mise en œuvre d'actions concrètes à toutes les composantes de la gestion des ressources humaines.

#### IV.3.1 Evolution de l'effectif et taux d'encadrement

L'évolution de l'effectif du FEC se présente comme suit, sur la période considérée :

Répartition de l'effectif par catégorie	2019	2020	2021	Var.20/19	Var.21/20
Cadres	90	85	83	-5,6%	-2,4%
Employés	8	8	8	-	-
<b>Effectif Global</b>	<b>98</b>	<b>93</b>	<b>91</b>	<b>-5,1%</b>	<b>-2,2%</b>
<b>Taux d'encadrement</b>	<b>91,8%</b>	<b>91,4%</b>	<b>91,2%</b>	<b>-0,4pt</b>	<b>-0,2pt</b>

Source : FEC

L'effectif global et le taux d'encadrement du FEC sont quasi stables durant la période considérée.

#### IV.3.2 Répartition de l'effectif par nature de contrat

Le tableau ci-dessous présente la répartition du personnel du FEC par nature de contrat à fin décembre 2021 :

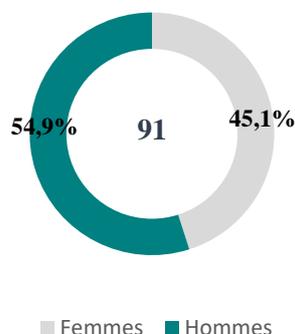
Effectif	2019			2020			2021		
	CDD	CDI	Statutaires	CDD	CDI	Statutaires	CDD	CDI	Statutaires
Effectif	1	89	8	0	85	8	0	83	8
<b>Total</b>		<b>98</b>			<b>93</b>			<b>91</b>	

Source : FEC

La répartition des collaborateurs fait apparaître une prédominance des contrats CDI, représentant une moyenne de 91% durant la période considérée. Par ailleurs, il est à noter que la répartition par type de contrat demeure constante durant la période observée.

### **IV.3.3 Répartition de l'effectif par genre**

Le graphique ci-dessous présente la répartition du personnel du FEC par genre à fin décembre 2021 :



Source : FEC

L'effectif du FEC est composé de 45,1% de femmes et de 54,9% d'hommes conformément aux dispositions du Règlement Intérieur du FEC fondé sur les principes de neutralité et de non-discrimination entre les genres.

### **IV.3.4 Répartition de l'effectif par genre et par catégorie**

La répartition de l'effectif du FEC par genre et par catégorie se présente comme suit :

Catégorie	2019		2020		2021	
	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme
Direction Générale	-	2	-	1	-	1
Directeurs	3	7	3	8	2	8
Responsables	6	5	6	3	6	5
Cadres	33	34	32	32	31	30
Employés	2	6	2	6	2	6
Effectif par genre dont :	44	54	43	50	41	50
Effectif Total	98		93		91	

Source : FEC

### **IV.3.5 Pyramide des âges**

La pyramide des âges du FEC, au terme de 2021, se présente comme suit :



Source : FEC

La pyramide des âges du FEC est marquée par une prépondérance du personnel âgé de moins de 55 ans, représentant 82% de l'effectif global.

#### **IV.3.6 Répartition de l'effectif par ancienneté**

La répartition de l'effectif du FEC par ancienneté se présente comme suit :

Ancienneté	2019	2020	2021
Tranche > à 20 ans	35	33	33
< à 20 ans & > à 10 ans	39	42	43
< à 10 ans & > à 5 ans	13	12	9
Tranche < à 5 ans	11	6	6
<b>Effectif Total</b>	<b>98</b>	<b>93</b>	<b>91</b>

Source : FEC

#### **IV.3.7 Turnover**

Le turnover au sein du FEC a évolué comme suit, sur la période considérée :

Tunover	2019	2020	2021
Recrutements	1*	-	1
Départs	4	3	2
Démissions	1	2	1
Effectif	98	93	91
<b>Turnover<sup>21</sup></b>	<b>3,1%</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,2%</b>

Source : FEC

(\*) Réintégration d'une mise en disponibilité

Le turnover enregistré s'établit à 3,1% en 2019, à 2,7% en 2020 et à 2,2% en 2021 reflétant une stabilité de l'effectif.

#### **Nombre de recrutements**

Le nombre de recrutement du personnel du FEC sur les 3 derniers exercices se présente comme suit :

Nombre de recrutements	2019	2020	2021
Direction Générale	-	-	-
Directeur	-	-	1
Responsable	-	-	-
Cadre	1*	-	-
Employé	-	-	-
<b>Total recrutements</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>

Source : FEC

(\*) Réintégration d'une mise en disponibilité

#### **Nombre de démissions**

Le nombre de démission du personnel du FEC sur les 3 derniers exercices se présente comme suit :

Nombre de démissions	2019	2020	2021
Direction Générale	-	-	-
Directeur	-	-	1
Responsable	-	-	-
Cadre	1	2	-
Employé	-	-	-

<sup>21</sup> Turnover = (Recrutements + Départs+Démissions) /2 / Effectif

<b>Total démissions</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
-------------------------	----------	----------	----------

Source : FEC

### **Nombre de départs**

Le nombre de départ (retraite, mise en disponibilité, etc.) du personnel du FEC sur les 3 derniers exercices se présente comme suit :

Nombre de départs	2019	2020	2021
Direction Générale	-	1	-
Directeur	-	-	1
Responsable	-	1	1
Cadre	3	1	-
Employé	1	-	-
<b>Total départs</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

Source : FEC

### **Nombre de licenciements**

Le nombre de licenciements du personnel du FEC sur les 3 derniers exercices se présente comme suit :

Licenciements	2019	2020	2021
Direction Générale			
Directeur			
Responsable	Néant	Néant	Néant
Cadre			
Employé			
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Source : FEC

### **Accidents du travail et litiges sociaux**

Au titre des 3 derniers exercices, le Fonds d'Équipement Communal n'a recensé aucun accident du travail.

De même, aucun litige social (collectif ou individuel) n'a été enregistré sur la période 2019-2021.

### **Représentants du personnel**

A la date d'établissement du présent document de référence, le Fonds d'Équipement Communal dispose de deux représentants du personnel.

Nombre de représentants du personnel	2019	2020	2021*
Représentants du personnel	2	2	-

(\*) : Les élections du personnel ont été effectuées conformément à l'arrêté du Ministre de l'Économie et des Finances n°1010.21 du 06/04/2021. À l'issue de ces élections, aucune liste n'a été présentée.

Source : FEC

### **Nombre de jours de grève**

Au titre des 3 derniers exercices, le Fonds d'Équipement Communal n'a recensé aucun jour de grève.

#### **IV.3.8 Intéressements et participation du personnel**

A ce jour, il n'existe aucun plan d'intéressement ou de participation du personnel au capital du FEC compte tenu de son statut d'établissement public détenu à 100% par l'Etat.

## V. STRATEGIE D'INVESTISSEMENT ET MOYENS TECHNIQUES

### V.1. STRATEGIE D'INVESTISSEMENT

#### Investissements

Au cours de la période 2018-2021, le FEC a intensifié son soutien financier aux Collectivités Territoriales pour la réalisation de leurs projets et programmes de développement, qui visent notamment la réduction des disparités territoriales et sociales et l'amélioration des conditions de vie des citoyens.

Constamment à la recherche de moyens d'améliorer ses services et ses interventions au profit du secteur local et de répondre à ses besoins croissants de financement, la Banque a entrepris au cours des dernières années la mise en œuvre de projets structurants sur la base de deux principaux axes stratégiques.

Ainsi, le premier axe porte sur l'optimisation et la pérennisation des ressources, à travers une stratégie de financement ouverte sur l'international, notamment auprès des Institutions Financières de Développement (DFIs), avec comme double objectif de baisser le coût de sa ressource et de diversifier ses sources de financement, et ce, afin de faire bénéficier les Collectivités Territoriales des meilleures conditions de financement. Il s'agit également de la mise en place d'un Système de Gestion Environnementale et Sociale (SGES) en vue d'intégrer l'évaluation des risques environnementaux et sociaux dans son dispositif global de gestion des crédits et des risques, ce qui permettra à la Banque de répondre aux obligations réglementaires en matière de sauvegarde environnementale et sociale, notamment celles des bailleurs de fonds internationaux, pour la mobilisation de financements compétitifs en faveur des Collectivités Territoriales, leur permettant ainsi de réaliser leurs projets et programmes de développement territorial durable.

Quant au deuxième axe, il porte sur la formulation d'une offre de valeur adaptée aux différents segments de sa clientèle à travers des dispositifs commerciaux dédiés, afin de continuer à répondre efficacement aux nombreuses attentes des Collectivités Territoriales, tenant compte de l'évolution et de la dynamique que connaît le secteur public local.

Par ailleurs, la Banque a également initié, dès 2019, son projet stratégique de transformation digitale, dont les enjeux ne sont plus à démontrer au regard du contexte de crise actuel lié à la pandémie de la Covid-19. A travers ce projet stratégique, la Banque entend assurer la digitalisation aussi bien des processus internes que des processus externes interagissant avec son écosystème, afin de garantir un gain de productivité et une efficacité opérationnelle et de répondre à l'ensemble des besoins en se basant sur des technologies alignées sur les meilleurs standards internationaux en matière de solutions SI bancaires et de services digitaux.

Les investissements opérés par le Fonds d'Equipement Communal sur la période 2018-2021 s'élèvent à 6 553,46Kdh et sont destinés principalement à la réalisation d'études, l'achat de matériel et logiciels informatiques et des travaux d'aménagements et d'équipement des locaux du siège et des locaux hors exploitation de la banque.

Par ailleurs, le FEC n'a pas opéré d'investissements financiers sur la période 2018-2021.

Le programme d'investissements engagés sur la période est présenté au niveau du tableau ci-dessous :

En Kdh	2018	2019	2020	2021	Total
<b>Montant Engagé</b>	<b>2 638,84</b>	<b>3 642,65</b>	<b>226,18</b>	<b>45,78</b>	<b>6 553,46</b>
<b>Etudes</b>	<b>828,00</b>	<b>2 524,56</b>			<b>3 352,56</b>
<b>Logiciels informatiques</b>		<b>727,03</b>			<b>727,03</b>
<b>Mobilier de bureau d'exploitation</b>	<b>198,87</b>				<b>198,87</b>
<b>Matériel Informatique</b>	<b>1 518,96</b>	<b>30,53</b>	<b>165,38</b>	<b>45,78</b>	<b>1 760,65</b>
<b>Agencements, aménagements et installations d'exploitation</b>	<b>93,01</b>	<b>165,23</b>	<b>60,80</b>		<b>319,04</b>
<b>Mobilier et matériel hors exploitation</b>		<b>97,92</b>			<b>97,92</b>
<b>Agencements, aménagements et installations hors exploitation</b>		<b>97,38</b>			<b>97,38</b>

Source : FEC

## Moyens matériels et informatiques

Le FEC a initié en 2021 la réalisation des projets de la feuille de route SI et digitale, telle que définie dans le cadre de l'étude lancée en 2020, relative à l'élaboration de sa stratégie de transformation digitale à un horizon à moyen terme.

Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la vision digitale du FEC, qui met ses ressources digitales au service des Collectivités Territoriales, dans un objectif de valorisation des services qui leur sont rendus et d'amélioration de l'expérience client à l'ère du numérique.

Parmi les projets stratégiques initiés au cours de l'exercice 2021, il y a lieu de citer le projet portant sur la digitalisation du parcours d'octroi de crédit et de déblocage des fonds, qui vise la transformation de l'expérience des Collectivités Territoriales et des acteurs impliqués dans ces processus à travers une plateforme basée sur la dématérialisation des documents et des échanges, la numérisation des processus ainsi que la capitalisation sur la signature électronique.

La réalisation de ce projet, qui s'inscrit en cohérence avec les stratégies digitales des acteurs de l'écosystème de développement local, devrait permettre de moderniser et de dématérialiser les flux et les services rendus aux Collectivités Territoriales, permettant ainsi un gain en termes de mobilité, de simplification des processus, de traçabilité et de célérité dans le traitement des dossiers de prêts et les demandes de déblocage.

## Partenariats

### Partenariats avec les DFIs

Le FEC dans un souci d'accroître son intervention pour le financement des projets de développement durable, de diversifier ses ressources financières et de s'aligner avec les politiques publiques en matière de changement climatique, a conclu, en juillet 2018, un accord de financement avec l'Agence Française de Développement (AFD) sous forme notamment d'une ligne de crédit de 100 millions d'euros pour le financement des projets des Collectivités Territoriales en lien avec le développement durable et à Co-bénéfice climat.

Cet accord de financement a été complété par la signature d'une convention de subvention entre le FEC et l'AFD de 1 million d'euros, qui vise principalement la mise en place du SGES du FEC ainsi qu'à mieux accompagner les Collectivités Territoriales dans la planification, la mise en œuvre et le financement de leurs projets, notamment ceux à co-bénéfice climat.

Dans le cadre du renforcement de ce partenariat stratégique, le FEC a intensifié au cours des dernières années les échanges avec l'AFD pour la mise en place d'un nouveau programme de financement. Ainsi, et à l'issue des travaux de due diligence et des différents échanges relatifs aux conditions opérationnelles, financières et juridiques, il a été procédé en date du 28 juillet 2021, à la signature d'une nouvelle convention de crédit entre le FEC et l'AFD, portant sur un montant de 200 millions d'Euros ainsi qu'une convention de subvention d'assistance technique pour un montant de 3,5 millions d'Euros.

En date du 31 mars 2021, le FEC a procédé à la signature d'un accord de prêt de 165 millions en Dollars US avec l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA) sur une maturité de 15 ans. Ce prêt, qui a été concrétisé suite aux travaux de due diligence menés par la JICA et aux négociations financières et juridiques, constitue la 1<sup>ère</sup> opération accordée par la JICA dans le Royaume du Maroc sans garantie de l'Etat. Ceci témoigne de la confiance de la JICA, ainsi que les bailleurs de fonds internationaux en général, accordent au FEC.

Par ailleurs, le FEC continue d'explorer de nouvelles opportunités de partenariat, notamment avec d'autres institutions financières de développement, afin de renforcer sa stratégie de diversification des ressources, orientée vers une ouverture sur les financements internationaux.

### Partenariat avec la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG)

En consolidation du succès des opérations de financement à l'International, le FEC veille également à réunir les conditions favorisant de nouvelles synergies financières, telles que la syndication des prêts avec la Caisse de Dépôt et de Gestion. Un partenariat stratégique, portant sur un montant de 8 milliards de dirhams, a été signé en mai 2021 avec une entrée en vigueur en 2022 entre les deux institutions en

vue de renforcer leurs financements et apporter un nouvel appui aux actions d'accompagnement et d'assistance technique des Collectivités Territoriales. Cette stratégie de financement et de diversification des ressources permet à l'Institution de se financer dans des conditions optimales qu'elle veille en permanence à répercuter sur ses solutions de financement en faveur des Collectivités Territoriales.

## V.2. MOYENS TECHNIQUES

Dans le cadre du renforcement de son dispositif de contrôle interne et de prévention des risques, le FEC poursuit le renforcement et le développement de ses systèmes d'information. En effet, les systèmes d'information du FEC sont déployés pour répondre aux évolutions des besoins fonctionnels et réglementaires et se caractérisent notamment par :

- une architecture fonctionnelle, basée sur un progiciel pour la gestion des crédits intégrant également un interpréteur comptable central à travers lequel sont traités l'ensemble des comptes rendus d'évènements émanant des systèmes opérationnels de gestion en lots ou pièces d'écritures comptables ;
- des services en ligne "E-services CT" au profit des Collectivités Territoriales, orientés vers les fonctionnalités suivantes : consultation du compte Client, suivi des demandes et des correspondances et collecte des demandes d'information et des réclamations, pour le renforcement de sa proximité avec les Collectivités Territoriales du Royaume ;
- des solutions dédiées au reporting et déclarations réglementaires sont déployés ;
- des services d'Echange de Données Informatisés "EDI", sont mis en place, par protocole sécurisé et en mode crypté, garantissant les télétransmissions et télé déclarations du reporting et des déclarations réglementaires (connexion sécurisée avec Bank Al-Maghrib, la TGR et la DGI);
- un Système d'Information Documentaire Electronique, intégrant les documents relatifs aux processus "Activité des prêts" et "activités des emprunts" permettant la centralisation, le partage, le repérage et l'accès rapide aux documents stockés sous forme électronique ;
- une plateforme de Business Intelligence centralisant des rapports pour le reporting transactionnel et décisionnel ;
- des infrastructures technologiques garantissant le niveau de sécurité et de performance adéquat ;
- des passerelles de sécurité visant la protection du réseau du FEC contre toute intrusion interne ou externe ;
- un logiciel et un robot de sauvegarde assurant la sécurité des données et permettant d'automatiser les processus de sauvegarde et de restauration des systèmes et des données.

---

## **PARTIE III. SITUATION FINANCIERE**

## PRINCIPAUX INDICATEURS D'EXPLOITATION DU FEC

Le tableau ci-dessous présente les principaux indicateurs d'exploitation du Fonds d'Équipement Communal (FEC) sur la période 2019 – 2021 :

Mdh	2019	2020	2021	TCAM	Var.	Var.
				19/21	20/19	21/20
Produit Net Bancaire	550,1	622,7	637,4	7,6%	13,2%	2,4%
Résultat Brut d'Exploitation	492,7	568,0	580,5	8,5%	15,3%	2,2%
Résultat Net	291,8	243,8	328,5	6,1%	-16,5%	34,8%

Source : FEC

Porté par le volume de l'activité de prêts d'une part et l'optimisation des ressources de financement d'autre part, le PNB s'inscrit en augmentation de près de 2,4% en 2021, comparativement à 2020.

Sur la période 2019 - 2021, l'analyse des principaux indicateurs d'exploitation du Fonds d'Équipement Communal fait ressortir :

- Une augmentation du produit net bancaire à un TCAM de 7,6%, traduisant l'activité de prêt soutenue, ainsi que la qualité du portefeuille du FEC ;
- Un résultat brut d'exploitation en augmentation à un TCAM de 8,5% grâce notamment à la hausse du produit net bancaire sur la période (+7,6%) ;
- Un résultat net en hausse à un TCAM de 6,1% sur la période, compte tenu de la progression du produit net bancaire et de l'optimisation des charges générales d'exploitation ;

Mdh	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
Créances sur la clientèle	23 197,6	25 208,0	26 183,1	8,7%	3,9%
<b>Créances en souffrance brutes</b>	<b>32,9</b>	<b>7,2</b>	<b>9,6</b>	<b>-78,1%</b>	<b>33,3%</b>
Taux de Créances en souffrance <sup>22</sup>	0,14%	0,03%	0,04%	-11,0 pt	0,0 pt

Source : FEC

- Les créances sur la clientèle ont augmenté de près de 1,0 milliards de dirhams entre 2020 et 2021 en raison principalement :
  - Des décaissements de plus de 2,8 milliards de dirhams au titre de l'exercice 2021 ;
  - Des remboursements, en principal, des clients de 1,8 milliards de dirhams pour la même période.
- Des créances sur la clientèle en hausse constante, atteignant 26 183,1 Mdh en 2021 contre 23 197,6 Mdh en 2019, conséquence du renforcement du niveau d'activité du FEC.
- Un taux de créances en souffrance en baisse atteignant 0,04% en 2021, contre 0,14% en 2019, grâce notamment :
  - A l'évolution des créances sur la clientèle qui a été plus importante que celle des créances en souffrance ;

Au suivi rigoureux des recouvrements traduisant une baisse importante des créances en souffrance.

<sup>22</sup> Taux de créances en souffrance = (créances en souffrance / créances sur la clientèle brute)

## A. ANALYSE DES COMPTES ANNUELS

### RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS SOCIAUX

#### RAPPORT GENERAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES 2019

#### EXERCICE DU 1<sup>er</sup> JANVIER AU 31 DECEMBRE 2019

Conformément à la mission qui nous a été confiée par votre Conseil d'Administration, nous avons effectué l'audit des états de synthèse ci-joints du Fonds d'Équipement Communal, comprenant le bilan, le compte de produits et charges, l'état des soldes de gestion, le tableau des flux de trésorerie et l'état des informations complémentaires (ETIC) relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019. Ces états de synthèse font ressortir un montant de capitaux propres et assimilés de 4.750.423 KMAD dont un bénéfice net de 291.765 KMAD. Ces états de synthèse ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 28 mai 2020 dans un contexte évolutif de la crise sanitaire de l'épidémie du Covid-19, sur la base des éléments disponibles à date.

#### *Responsabilité de la Direction*

La direction est responsable de l'établissement et de la présentation sincère de ces états de synthèse, conformément au référentiel comptable admis au Maroc. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation des états de synthèse ne comportant pas d'anomalie significative, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

#### *Responsabilité de l'Auditeur*

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états de synthèse sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les Normes de la Profession au Maroc. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique, de planifier et de réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les états de synthèse ne comportent pas d'anomalie significative.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états de synthèse. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation du risque que les états de synthèse contiennent des anomalies significatives. En procédant à ces évaluations du risque, l'auditeur prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité relatif à l'établissement et la présentation des états de synthèse afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci.

Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états de synthèse.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

#### *Opinion sur les états de synthèse*

Nous certifions que les états de synthèse cités au premier paragraphe ci-dessus sont réguliers et sincères et donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine du Fonds d'Équipement Communal au 31 décembre 2019 conformément au référentiel comptable admis au Maroc.

Casablanca, le 28 mai 2020

**M. Hicham Belemqadem**  
Deloitte Audit  
Associé

**M. Taha Ferdaous**  
Mazars Audit  
Associé

**EXERCICE DU 1<sup>er</sup> JANVIER AU 31 DECEMBRE 2020**

***Opinion***

Conformément à la mission qui nous a été confiée par votre Conseil d'Administration, nous avons effectué l'audit des états de synthèse ci-joints du Fonds d'Équipement Communal, comprenant le bilan, le compte de produits et charges, l'état des soldes de gestion, le tableau des flux de trésorerie et l'état des informations complémentaires (ETIC) relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020. Ces états de synthèse font ressortir un montant de capitaux propres et assimilés de 4.994.185 KMAD, dont un bénéfice net de 243.762 KMAD.

Ces états ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 13 avril 2021 dans un contexte évolutif de la crise sanitaire de l'épidémie de Covid-19, sur la base des éléments disponibles à date.

Nous certifions que les états de synthèse cités au premier paragraphe ci-dessus sont réguliers et sincères et donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine du Fonds d'Équipement Communal au 31 décembre 2020 conformément au référentiel comptable admis au Maroc.

***Fondement de l'opinion***

Nous avons effectué notre audit selon les Normes de la Profession au Maroc. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur pour l'audit des états de synthèse » du présent rapport. Nous sommes indépendants du Fonds d'Équipement Communal conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit des états de synthèse et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

***Questions clés de l'audit***

Les questions clés de l'audit sont les questions qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes dans l'audit des états de synthèse de la période considérée. Ces questions ont été traitées dans le contexte de notre audit des états de synthèse pris dans leur ensemble et aux fins de la formation de notre opinion sur ceux-ci, et nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ces questions.

<b><i>Risque de crédit et provisionnement des crédits à la clientèle</i></b>	
<b><i>Risque identifié</i></b>	<b><i>Réponse d'audit</i></b>
<p>Les crédits à la clientèle sont porteurs d'un risque de crédit qui expose le Fonds d'Équipement Communal à une perte potentielle si les clients ou les contreparties s'avèrent incapables de faire face à leurs engagements financiers. Le Fonds constitue des provisions destinées à couvrir ce risque.</p> <p>Ces provisions sont estimées et comptabilisées en application des principes du Plan Comptable des Etablissements de Crédit (PCEC) et des dispositions de la circulaire 19/G/2002 de Bank Al-Maghrib relative à la classification des créances et à leur couverture par les provisions.</p> <p>L'évaluation des provisions en couverture des créances sur la clientèle requiert :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'identification des créances en souffrance ;</li> </ul>	<p>Nous avons pris connaissance du dispositif de contrôle interne du Fonds d'Équipement Communal et des contrôles clés relatifs à la classification des créances et à l'évaluation des provisions y afférentes.</p> <p>Nos travaux d'audit ont principalement consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étudier la conformité au PCEC et notamment à la circulaire 19/G/2002 de Bank Al-Maghrib des principes mis en oeuvre par le Fonds, en termes de déclassement et de provisionnement des créances ;</li> <li>- examiner le dispositif de gouvernance et tester les contrôles clés mis en place au niveau du Fonds ;</li> <li>- tester par sondage la correcte classification des créances dans les catégories appropriées ;</li> <li>- tester la provision déterminée sur une sélection de créances en souffrance.</li> </ul>

- l'évaluation du montant des provisions en fonction des différentes catégories de classification des créances du Fonds.

Les informations concernant les règles de classification et de provisionnement des créances sont présentées dans l'état « Principales méthodes comptables » de l'Etat des Informations Complémentaires (ETIC).

Au 31 décembre 2020, le montant des provisions pour dépréciation s'élève à 5,56 MMAD ; il ramène les créances à la clientèle à un montant net de 25.208 MMAD.

Nous avons considéré que l'appréciation du risque de crédit relatif aux créances sur la clientèle et l'évaluation des provisions y afférentes constituaient un point clé de l'audit, ces éléments étant de montants significatifs et faisant appel aux estimations de la direction.

### ***Responsabilités de la Direction et des responsables de la gouvernance pour les états de synthèse***

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états de synthèse sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les Normes de la Profession au Maroc.

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états de synthèse pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion.

L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes professionnelles permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états de synthèse prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes de la profession au Maroc, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les états de synthèse comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en oeuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Fonds ;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière ;
- nous concluons quant au caractère approprié de l'utilisation par la Direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité du Fonds à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les

informations fournies dans les états de synthèse au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener le fonds à cesser son exploitation ;

- nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états de synthèse, y compris les informations fournies dans les états de synthèse, et apprécions si les états de synthèse représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

Casablanca, le 13 avril 2021

**Les Commissaires aux Comptes**

**Deloitte Audit**

**Mazars Audit et Conseil**

**Hicham Belemqadem**  
Associé

**Taha Ferdaous**  
Associé

## EXERCICE DU 1<sup>er</sup> JANVIER AU 31 DECEMBRE 2021

### *Opinion*

Conformément à la mission qui nous a été confiée par votre Conseil d'administration, nous avons effectué l'audit des états de synthèse ci-joints du FONDS D'EQUIPEMENT COMMUNAL, qui comprennent le bilan au 31 décembre 2021, le compte de produits et charges, l'état des soldes de gestion, le tableau des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que l'état des informations complémentaires (ETIC). Ces états de synthèse font ressortir un montant de capitaux propres et assimilés de 5.322.666 KMAD, dont un bénéfice net de 328.481 KMAD.

Ces états ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 31 mai 2022, dans un contexte évolutif de la crise sanitaire de l'épidémie de Covid-19, sur la base des éléments disponibles à date.

Nous certifions que les états de synthèse cités au premier paragraphe ci-dessus sont réguliers et sincères et donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine du FONDS D'EQUIPEMENT COMMUNAL au 31 décembre 2021 conformément au référentiel comptable en vigueur au Maroc.

### *Fondement de l'opinion*

Nous avons effectué notre audit selon les Normes de la Profession au Maroc. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états de synthèse » du présent rapport. Nous sommes indépendants du fonds conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit des états de synthèse au Maroc et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

### *Questions clés de l'audit*

Les questions clés de l'audit sont les questions qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes dans l'audit des états de synthèse de la période considérée. Ces questions ont été traitées dans le contexte de notre audit des états de synthèse pris dans leur ensemble et aux fins de la formation de notre opinion sur ceux-ci, et nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ces questions.

<i>Risque de crédit et provisionnement des crédits à la clientèle</i>	
<i>Risque identifié</i>	<i>Réponse d'audit</i>
<p>Les crédits à la clientèle sont porteurs d'un risque de crédit qui expose le FONDS D'EQUIPEMENT COMMUNAL à une perte potentielle si les clients ou les contreparties s'avèrent incapables de faire face à leurs engagements financiers. Le Fonds constitue des provisions destinées à couvrir ce risque.</p> <p>Ces provisions sont estimées et comptabilisées en application des principes du Plan Comptable des Etablissements de Crédit (PCEC) et des dispositions de la circulaire 19/G/2002 de Bank Al Maghrib relative à la classification des créances et à leur couverture par les provisions.</p>	<p>Nous avons pris connaissance du dispositif de contrôle interne du Fonds d'Équipement Communal et des contrôles clés relatifs à la classification des créances et à l'évaluation des provisions y afférentes.</p> <p>Nos travaux d'audit ont principalement consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étudier la conformité au PCEC et notamment à la circulaire 19/G/2002 de Bank Al-Maghrib des principes mis en œuvre par le Fonds, en termes de déclassement et de provisionnement des créances ;</li> <li>- examiner le dispositif de gouvernance et tester les contrôles clés mis en place au niveau du Fonds ;</li> </ul>

<p>L'évaluation des provisions en couverture des créances sur la clientèle requiert :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'identification des créances en souffrance ;</li> <li>- L'évaluation du montant des provisions en fonction des différentes catégories de classification des créances du Fonds.</li> </ul> <p>Les informations concernant les règles de classification et de provisionnement des créances sont présentées dans l'état « Principales méthodes comptables » de l'Etat des Informations Complémentaires (ETIC).</p> <p>Au 31 décembre 2021, le montant des provisions pour dépréciation s'élève à 6 MMAD; il ramène les créances à la clientèle à un montant net de 26.183 MMAD.</p> <p>Nous avons considéré que l'appréciation du risque de crédit relatif aux créances sur la clientèle et l'évaluation des provisions y afférentes constituaient un point clé de l'audit, ces éléments étant de montants significatifs et faisant appel aux estimations de la direction.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tester par sondage la correcte classification des créances dans les catégories appropriées ;</li> <li>- tester la provision déterminée sur une sélection de créances en souffrance.</li> </ul>
---	---

#### ***Responsabilité de la Direction et des responsables de la Gouvernance à l'égard des états de synthèse***

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états de synthèse, conformément au référentiel comptable en vigueur au Maroc, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états de synthèse exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états de synthèse, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité du fonds à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions se rapportant à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider le fonds ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière du fonds.

#### ***Responsabilité de l'Auditeur à l'égard de l'audit des états de synthèse***

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états de synthèse pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion.

L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes de la profession au Maroc permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états de synthèse prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes de la profession au Maroc, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- Nous identifions et évaluons les risques que les états de synthèse comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- Nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Fonds ; Nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière ;
- Nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la Direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité du Fonds à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états de synthèse au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener le fonds à cesser son exploitation ;
- Nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états de synthèse, y compris les informations fournies dans l'ETIC, et apprécions si les états de synthèse représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

Casablanca, le 31 mai 2022

### Les Commissaires aux Comptes

**Deloitte Audit**

**Mazars Audit et Conseil**

**Hicham Belemqadem**  
Associé

**Taha Ferdaous**  
Associé

## I. PRESENTATION DU COMPTE DE PRODUITS ET CHARGES

Le compte de produits et charges du Fonds d'Équipement Communal (FEC) se présente comme suit sur la période 2019 – 2021 :

Mdh	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
<b>Produits d'exploitation bancaire</b>	<b>1 172,8</b>	<b>1 283,9</b>	<b>1 256,7</b>	<b>9,5%</b>	<b>-2,1%</b>
Intérêts et produits assimilés sur opérations avec les établissements de crédit	2,2	1,8	1,9	-16,1%	2,4%
Intérêts et produits sur opérations avec la clientèle	1 169,6	1 282,1	1 254,8	9,6%	-2,1%
Intérêts et produits assimilés sur titres de créances	-	-	-	ns	ns
Autres produits bancaires	1,0	-	-	-100,0%	ns
<b>Charges d'exploitation bancaire</b>	<b>622,6</b>	<b>661,2</b>	<b>619,3</b>	<b>6,2%</b>	<b>-6,3%</b>
Intérêts et charges assimilées sur opérations avec les établissements de crédit	268,4	293,1	252,7	9,2%	-13,8%
Intérêts et charges assimilés sur titres de créances émis	353,9	367,9	366,4	3,9%	-0,4%
Autres charges bancaires	0,3	0,2	0,2	-32,7%	5,9%
<b>Produit Net Bancaire</b>	<b>550,1</b>	<b>622,7</b>	<b>637,4</b>	<b>13,2%</b>	<b>2,4%</b>
Produits d'exploitation non bancaire	1,9	4,2	2,2	>100%	-47,8%
Charges d'exploitation non bancaire	0,2	0,1	0,2	-36,1%	59,4%
<b>Charges générales d'exploitation</b>	<b>59,2</b>	<b>58,8</b>	<b>58,9</b>	<b>-0,7%</b>	<b>0,2%</b>
Charges de personnel	44,9	46,3	46,2	3,1%	-0,3%
Impôts et taxes	0,8	0,8	0,8	-0,3%	1,6%
Charges externes	5,7	5,1	5,1	-10,1%	0,3%
Autres charges générales d'exploitation	3,7	2,8	3,4	-24,3%	21,6%
Dotations aux amortissements et aux provisions des immobilisations	4,0	3,7	3,3	-7,5%	-10,5%
<b>Dotations aux provisions et pertes sur créances irrécouvrables</b>	<b>12,9</b>	<b>13,9</b>	<b>26,6</b>	<b>8,0%</b>	<b>90,6%</b>
Dotations aux provisions pour créances et engagements par signature en souffrance	2,3	0,0	0,5	-99,5%	>100,0%
Pertes sur créances irrécouvrables	-	-	-	ns	ns
Autres dotations aux provisions	10,6	13,9	26,1	31,1%	87,4%
<b>Reprises de provisions et récupérations sur créances amorties</b>	<b>5,4</b>	<b>5,2</b>	<b>2,0</b>	<b>-5,0%</b>	<b>-61,0%</b>
Reprises de provisions pour créances et engagements par signature en souffrance	5,4	3,7	0,0	-32,6%	-99,6%
Autres reprises de provisions	-	1,5	2,0	ns	+33,0%
<b>Résultat courant</b>	<b>485,2</b>	<b>559,2</b>	<b>555,9</b>	<b>15,2%</b>	<b>-0,6%</b>
Produits non courants	0,3	0,0	0,2	-98,0%	>100,0%
Charges non courantes	10,9	112,4	19,2	>100,0%	-82,9%
<b>Résultat avant impôts sur les résultats</b>	<b>474,7</b>	<b>446,8</b>	<b>537,0</b>	<b>-5,9%</b>	<b>20,2%</b>
Impôts sur les résultats	182,9	203,1	208,5	11,0%	2,7%
<b>Résultat net</b>	<b>291,8</b>	<b>243,8</b>	<b>328,5</b>	<b>-16,5%</b>	<b>34,8%</b>

Source : FEC

## II. ANALYSE DU COMPTE DE PRODUITS ET CHARGES

### II.1. PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE

Les produits d'exploitation bancaire du FEC se présentent comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
Intérêts et produits assimilés sur opérations avec les établissements de crédit	2,2	1,8	1,9	-16,1%	2,4%
Intérêts et produits sur opérations avec la clientèle	1 169,6	1 282,1	1 254,8	9,6%	-2,1%
Intérêts et produits assimilés sur titres de créances	-	-	-	ns	ns
Autres produits bancaires	1,0	-	-	-100,0%	ns
<b>Produits d'exploitation bancaire</b>	<b>1 172,8</b>	<b>1 283,9</b>	<b>1 256,7</b>	<b>9,5%</b>	<b>-2,1%</b>

Les intérêts et produits assimilés perçus au titre des prêts octroyés aux Collectivités Territoriales et aux régies autonomes, constituent en moyenne près de 99,8% du total des produits d'exploitation bancaire du FEC sur la période 2019-2021. Ces derniers ont affiché une croissance annuelle moyenne de 3,5% au titre de la même période.

Au titre de l'exercice 2021, les intérêts et produits assimilés perçus au titre des prêts octroyés aux Collectivités Territoriales et aux régies autonomes représentent 99,8% des Produits d'exploitation bancaire.

#### Revue analytique 2020 - 2021

Au 31 décembre 2021, les produits d'exploitation bancaire se sont établis à 1 256,7 Mdh contre 1 283,9 Mdh au 31 décembre 2020, en baisse de 27 MDH, soit - 2 % et ce, en dépit de l'évolution de l'encours des prêts qui a enregistré une augmentation de 1 037 Mdh soit 4% passant de 24 393 Mdh à 25 430 Mdh, et d'un taux de recouvrement de 100%, qui a permis de constater en produits la totalité des intérêts attendus de l'exercice.

La baisse ainsi enregistrée s'explique simultanément par l'effet volume, de 82 Mdh diminuée par l'effet taux de 109 Mdh résultant des baisses du taux directeur de 75 PB<sup>23</sup> en 2020 et des taux de sortie du FEC suite à la mise en place, à partir du 1er juillet 2016, d'une nouvelle grille tarifaire.

Le taux moyen de rendement des prêts<sup>24</sup> en 2021 a enregistré une baisse pour s'établir à 5,12% contre 5,59% en 2020.

#### Revue analytique 2019 - 2020

A fin Au 31 décembre 2020, les produits d'exploitation bancaire se sont établis à 1 284 Mdh, en hausse de 9% par rapport au 31 décembre 2019, soit une augmentation de 111 Mdh. Cette évolution découle de ce qui suit :

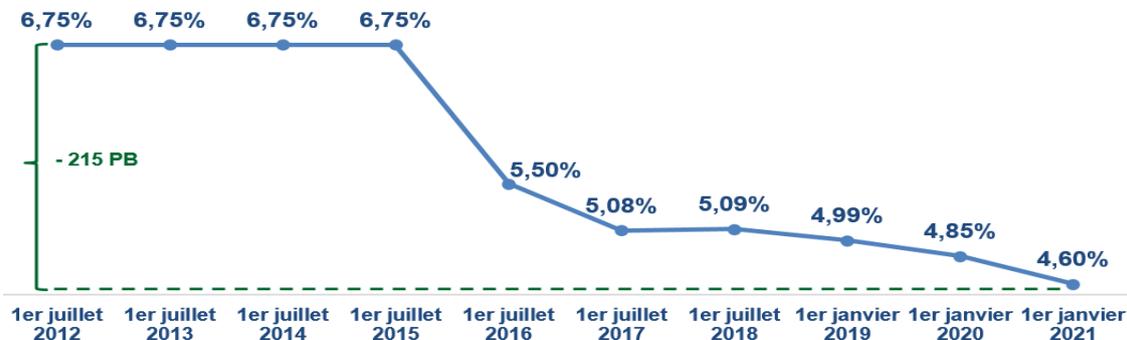
- Sur le plan qualitatif, du recouvrement de la quasi-totalité des créances attendues au titre de l'exercice 2020, qui a permis de constater en produits la totalité des intérêts dudit exercice ;
- Sur le plan quantitatif, de l'évolution de l'encours des prêts qui a enregistré une augmentation de 9%, soit 1 966 Mdh, pour passer de 22 427 Mdh au 31 décembre 2019 à 24 393 Mdh au 31 décembre 2020. Au cours de cette période, les décaissements se sont élevés à 3 510 MDH et les recouvrements, en principal, à 1 554 Mdh ;

La variation des produits d'exploitation bancaire, ainsi enregistrée, s'explique simultanément par l'effet volume de 134 Mdh, diminuée par l'effet taux de 23 Mdh résultant de la baisse des intérêts des prêts, en application de la tarification en vigueur qui s'est traduite par la baisse des taux de sortie du FEC, telle que retracée ci-dessous, ainsi que de la variation du TMPI appliquée à l'encours des prêts.

<sup>23</sup> -0,25% en mars 2020 et -0,50% en juin 2020

<sup>24</sup> Produits d'exploitation bancaires par rapport à l'encours brut moyen mensuel

	1 <sup>er</sup> juillet 2012	1 <sup>er</sup> Juillet 2016	1 <sup>er</sup> juillet 2017	1 <sup>er</sup> juillet 2018	1 <sup>er</sup> janvier 2019	1 <sup>er</sup> janvier 2020	1 <sup>er</sup> janvier 2021
<b>Taux variable</b>							
Durée ≤ 7ans	6,25%	5,00%	4,58%	4,59%	4,49%	4,35%	4,10%
7ans < Durée ≤ 10 ans	6,50%	5,25%	4,83%	4,84%	4,74%	4,60%	4,35%
Durée > 10 ans	6,75%	5,50%	5,08%	5,09%	4,99%	4,85%	4,60%



Le taux moyen de rendement des prêts<sup>25</sup> en 2020 a enregistré une légère baisse pour s'établir à 5,59% contre 5,78% en 2019.

Au 31 décembre 2020, les autres produits bancaires générés principalement par les placements des excédents de trésorerie sont nuls.

## II.2. CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE

Les charges d'exploitation bancaire du FEC ont évolué comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
Intérêts et charges assimilées sur opérations avec les établissements de crédit	268,4	293,1	252,7	9,2%	-13,8%
Intérêts et charges assimilées sur opérations avec la clientèle	-	-	-	ns	ns
Intérêts et charges assimilés sur titres de créances émis	353,9	367,9	366,4	3,9%	-0,4%
Charges sur opérations de crédit-bail et de location	-	-	-	ns	ns
Autres charges bancaires	0,3	0,2	0,2	-32,7%	5,9%
<b>Charges d'exploitation bancaire</b>	<b>622,6</b>	<b>661,2</b>	<b>619,3</b>	<b>6,2%</b>	<b>-6,3%</b>

Source : FEC

La structure des charges d'exploitation bancaire reflète la spécificité du mode de financement du FEC qui, en l'absence de collecte de dépôts auprès de sa clientèle, se finance essentiellement par emprunts bancaires long terme et sur le marché à travers des émissions d'emprunt obligataire et des certificats de dépôt.

Sur la période 2019-2021, les charges d'exploitation bancaire ont enregistré une légère baisse annuelle moyenne de -0,3%.

### Revue analytique 2020 - 2021

Les charges d'exploitation bancaire s'élèvent à 619,3 Mdh, en baisse de 6,3% par rapport au 31 décembre 2020.

<sup>25</sup> Produits d'exploitation bancaires par rapport à l'encours brut moyen mensuel

En dépit de l'augmentation de l'encours des emprunts<sup>26</sup> qui a enregistré une augmentation de 677 Mdh pour passer de 21 226 Mdh au 31 décembre 2020 à 21 903 MDH au 31 décembre 2021, les charges d'exploitation bancaire ont baissé de 6,3 % en 2021 en raison de l'optimisation du coût de mobilisation des ressources financières.

### Revue analytique 2019 - 2020

Au 31 décembre 2020, les charges d'exploitation bancaire s'élèvent à 661 Mdh, en augmentation de 6% par rapport au 31 décembre 2019.

En dépit de la baisse du coût moyen des ressources qui est passé de 3,60% en 2019 à 3,35% en 2020 grâce notamment à la poursuite de l'optimisation des coûts de mobilisation des ressources, la hausse des charges d'exploitation bancaire s'explique par l'évolution du volume des emprunts dont l'encours atteint 21 226 Mdh en 2020 contre 19 544 Mdh en 2019.

## II.3. PRODUIT NET BANCAIRE

### II.3.1 Evolution et structure du PNB

Le Produit Net Bancaire (PNB) du FEC a évolué comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
Intérêts et produits assimilés	1 171,8	1 283,9	1 256,7	9,6%	-2,1%
Intérêts et charges assimilées	622,3	661,0	619,1	6,2%	-6,3%
<b>Marge d'intérêt</b>	<b>549,5</b>	<b>622,9</b>	<b>637,6</b>	<b>13,4%</b>	<b>2,4%</b>
<b>Résultat des opérations de crédit-bail et location</b>	-	-	-	ns	ns
Commissions perçues	-	-	-	ns	ns
Commissions servies	0,3	0,2	0,2	-32,7%	5,9%
<b>Marge sur commissions</b>	<b>- 0,3</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,2</b>	<b>32,7%</b>	<b>5,9%</b>
<b>Résultat des opérations de marché</b>	<b>1,0</b>	-	-	-100,0%	ns
<b>Produit Net Bancaire</b>	<b>550,1</b>	<b>622,7</b>	<b>637,4</b>	<b>13,2%</b>	<b>2,4%</b>
<b>Encours brut moyen</b>	<b>20 989,4</b>	<b>23 410,3</b>	<b>24 912,0</b>	<b>11,5%</b>	<b>6,4%</b>
<b>PNB / Encours brut moyen</b>	<b>2,62%</b>	<b>2,66%</b>	<b>2,56%</b>	<b>4 pbs</b>	<b>-10 pbs</b>

Source : FEC

Sur la période 2019-2021, le Produit Net Bancaire a enregistré une progression annuelle moyenne de 3,5%.

### Revue analytique 2020 - 2021

En 2021, la marge d'intérêt a enregistré une hausse de 2,4% pour s'établir à 637,6 Mdh contre 622,9 Mdh en 2020, tirée principalement par la baisse de -6,3% des Intérêts et charges assimilées en 2021 contre une baisse moins importante des Intérêts et produits assimilés (-2,1%) sur la même période.

La marge sur commissions s'est établie à -0,2 Mdh en 2021, en amélioration de 5,9% par rapport à 2020.

A fin 2021, le produit net bancaire (PNB) du FEC s'est établi à 637,4 Mdh, en hausse de 2,4% par rapport à 2020 traduisant l'activité de prêt soutenue, ainsi que la qualité du portefeuille du FEC.

Le PNB / Encours brut moyen s'est établi à 2,56% en 2021, en baisse de 10 pbs par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse s'explique par la hausse de 6,4% de l'encours brut moyen (+1 501,7 Mdh) contre une hausse de 2,4% du PNB, dont le ralentissement s'explique par l'effet taux résultant des baisses du taux directeur de 75 PB en 2020 et des taux de sortie du FEC suite à la mise en place, à partir du 1er juillet 2016, d'une nouvelle grille tarifaire.

<sup>26</sup> L'encours des emprunts est constitué des dettes envers les établissements de crédit et assimilés, des titres de créance émis et des dettes subordonnées.

### Revue analytique 2019 - 2020

Au 31 décembre 2020, la marge d'intérêt s'est établie à 622,9 Mdh contre 549,5 Mdh au 31 décembre 2020, enregistrant une hausse de 13,4%. Cette évolution s'explique principalement par la hausse de 9,6% des Intérêts et produits assimilés contre une évolution moins importante des Intérêts et charges assimilées (+6,2%) sur la même période.

La marge sur commissions s'est établie à -0,2 Mdh en 2020 contre -0,3 Mdh en 2019, marquant une amélioration de 32,7%.

En l'absence des placements des excédents de trésorerie, le résultat des opérations de marché est nul au 31 décembre 2020.

L'évolution conjuguée des produits d'exploitation bancaire et des charges d'exploitation bancaire a généré un PNB en progression de 13,2% par rapport au 31 décembre 2019, s'établissant, ainsi, à 622,7 Mdh au 31 décembre 2020, ce qui dénote de la qualité du portefeuille de prêts de la Banque ainsi que de la poursuite de l'optimisation du coût des ressources de financement mobilisées.

Le PNB / Encours brut moyen s'est établi à 2,66% en 2020, en hausse de 4 pbs comparativement à l'exercice 2019. Cette hausse s'explique par la hausse de 11,5% de l'encours brut moyen (+2 408,3 Mdh) contre une hausse de 13,2% du PNB.

### II.3.2 Coefficient d'exploitation bancaire

Le coefficient d'exploitation du FEC a évolué comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
Produits d'exploitation bancaire	1 172,8	1 283,9	1 256,7	9,5%	-2,1%
Charges d'exploitation bancaire	622,6	661,2	619,3	6,2%	-6,3%
<b>Produit Net Bancaire (1)</b>	<b>550,1</b>	<b>622,7</b>	<b>637,4</b>	<b>13,2%</b>	<b>2,4%</b>
Charges de personnel	44,9	46,3	46,2	3,1%	-0,3%
Impôts et taxes	0,8	0,8	0,8	-0,3%	1,6%
Charges externes	5,7	5,1	5,1	-10,1%	0,3%
Autres charges générales d'exploitation	3,7	2,8	3,4	-24,3%	21,6%
Dotations aux amortissements et aux provisions des immobilisations	4,0	3,7	3,3	-7,5%	-10,5%
<b>Charges générales d'exploitation (2)</b>	<b>59,2</b>	<b>58,8</b>	<b>58,9</b>	<b>-0,7%</b>	<b>0,2%</b>
<b>Coefficient d'exploitation (2) / (1)</b>	<b>10,8%</b>	<b>9,4%</b>	<b>9,2%</b>	<b>-140 pbs</b>	<b>-20 pbs</b>

Source : FEC

Il est à préciser que le FEC ne dispose pas d'agences de représentation à travers le territoire, ce qui limite les charges générales d'exploitation (CGE) et permet de situer le coefficient d'exploitation à un niveau largement inférieur à celui du secteur bancaire. Néanmoins, le coefficient d'exploitation a marqué une amélioration constante au cours des 3 derniers exercices passant de 10,8% en 2019 à 9,2% en 2021.

### Revue analytique 2020 - 2021

Les charges générales d'exploitation se sont élevées à 58,9 Mdh, en quasi-stagnation par rapport au 31/12/2020.

Les charges générales d'exploitation sont constituées principalement des charges du personnel à hauteur de 78%, des charges externes pour 16% et des dotations aux amortissements des immobilisations pour 6%.

Le coefficient d'exploitation, qui exprime la part des charges générales d'exploitation absorbée par le PNB, a poursuivi son amélioration en 2021, passant de 10,8% en 2019 à 9,2% en 2021 (-160 points de base). Cette amélioration est due à la progression du PNB d'une part et à la quasi-stagnation des charges générales d'exploitation d'autre part.

### Revue analytique 2019 - 2020

La poursuite de la rationalisation des dépenses de fonctionnement permet au FEC de continuer à maîtriser les CGE, qui ont enregistré une baisse en 2020 pour s'établir à un niveau comparable à celui enregistré en 2018. Elles sont constituées principalement des charges du personnel à hauteur de 79%, des charges externes pour 15% et des dotations aux amortissements des immobilisations pour 6%.

Les charges externes s'établissent en 2020 à 5,1 Mdh contre 5,7 Mdh en 2019. Cette évolution s'explique principalement par la baisse des postes « frais de déplacement et transport du personnel » et les « frais d'eau et d'électricité ».

Les autres charges générales d'exploitation accusent une baisse de 24,3% en raison de la baisse des amortissements des charges à répartir sur plusieurs exercices.

De ce fait, le Coefficient d'Exploitation poursuit son amélioration et s'établit à 9,44% à fin 2020.

### II.4. RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION

L'évolution du résultat brut d'exploitation du FEC se présente comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
<b>Produit Net Bancaire</b>	<b>550,1</b>	<b>622,7</b>	<b>637,4</b>	<b>13,2%</b>	<b>2,4%</b>
Résultat des opérations sur immobilisations financières	-	-	-	ns	ns
Autres produits d'exploitation non bancaire	1,9	4,2	2,2	>100,0%	-47,8%
Autres charges d'exploitation non bancaire	0,2	0,1	0,2	-36,1%	59,4%
Charges générales d'exploitation	59,2	58,8	58,9	-0,7%	0,2%
<b>Résultat Brut d'Exploitation</b>	<b>492,7</b>	<b>568,0</b>	<b>580,5</b>	<b>15,3%</b>	<b>2,2%</b>

Source : FEC

Le résultat brut d'exploitation s'est inscrit à la hausse sur les trois derniers exercices, avec une évolution annuelle moyenne de 8,5%.

### Revue analytique 2020 - 2021

A fin 2021, le résultat brut d'exploitation du FEC s'est établi à 580,5 Mdh, en hausse de 2,2% par rapport à 2020. Cette situation est due essentiellement à un accroissement du PNB du FEC (+2,4%) sur la période, ainsi que par la non récurrence d'un produit d'exploitation non bancaire comptabilisé en 2020.

### Revue analytique 2019 - 2020

Au 31 décembre 2020, le résultat brut d'exploitation du FEC accuse une hausse de 15,3% par rapport au 31 décembre 2019 en s'établissant à 568,0 Mdh, grâce notamment à l'augmentation du PNB du FEC (+13,2%) sur la période et à la maîtrise des charges générales d'exploitation autour de 58,8 Mdh.

Les autres produits d'exploitation non bancaire ont enregistré une augmentation de 116,1% qui s'explique essentiellement par une subvention reçue de l'Agence Française de Développement.

### II.5 COUT DU RISQUE

L'évolution du coût du risque du FEC se présente comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
Dotations aux provisions	2,3	0,0	0,5	-99,5%	>100,0%
Reprises sur provisions	5,4	3,7	0,0	-32,6%	-99,6%
<b>Coût du risque</b>	<b>-3,1</b>	<b>-3,7</b>	<b>0,5</b>	<b>-19,4%</b>	<b>&gt;100,0%</b>

Source : FEC

Les dotations et reprises sur provisions sont liées aux créances en souffrance comptabilisées par le FEC.

A fin 2021, le coût du risque du FEC s'élève à 0,5 Mdh. Cette situation est liée notamment à l'absence des reprises sur provisions en 2021 en raison de l'inexistence de créances en souffrance des prêts classique en 2020, et la constatation d'une nouvelle dotation aux provisions de 0,5 Mdh liée à une échéance impayée du mois de novembre 2020 relative à 1 CT, tombée en créance en souffrances en 2021.

A fin 2020, le coût du risque du FEC s'est établi -3,7 Mdh. Cette situation s'explique par l'absence des dotations aux provisions, du fait qu'aucune nouvelle créance en souffrance n'a été enregistrée en 2020.

## II.6 AUTRES DOTATIONS ET AUTRES REPRISES AUX PROVISIONS

Mdh	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
Autres dotations aux provisions	10,6	13,9	26,1	31,1%	87,4%
Autres reprises sur provisions	0	1,5	2	ns	33,0%
<b>Autres dotations nettes des reprises *</b>	<b>10,6</b>	<b>12,4</b>	<b>24,1</b>	<b>17,00%</b>	<b>94,4%</b>

Source : FEC – (\*) Dotations aux provisions pour risques et charges nettes des reprises.

### Revue analytique 2020 - 2021

Pour assurer une couverture contre certains risques à caractère général, le FEC a procédé au cours de l'exercice 2021 à la constitution de dotations aux provisions d'un montant de 26,1 Mdh, portant ainsi le montant total des provisions pour risques généraux à 51,7 Mdh.

### Revue analytique 2019 - 2020

Afin de se couvrir contre certains risques à caractère général, le FEC a procédé au cours de l'exercice à la constitution de dotations aux provisions pour risques généraux d'un montant de 13,9 Mdh, contre une reprise de provisions pour risques généraux de 1,5 Mdh, portant ainsi les autres dotations nettes des reprises à 12,4 Mdh.

## II.7. RESULTAT NET

Le résultat net du FEC a évolué comme suit sur la période considérée :

Mdh	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
<b>Résultat Brut d'Exploitation</b>	<b>492,7</b>	<b>568,0</b>	<b>580,5</b>	<b>15,3%</b>	<b>2,2%</b>
Dotations nettes des reprises aux provisions	- 3,1	-3,7	0,5	-19,4%	>100,0%
Autres dotations nettes des reprises *	10,6	12,4	24,1	17,0%	94,4%
<b>Résultat courant</b>	<b>485,2</b>	<b>559,2</b>	<b>555,9</b>	<b>15,2%</b>	<b>-0,6%</b>
<b>Résultat non courant</b>	<b>- 10,5</b>	<b>-112,4</b>	<b>-19,0</b>	<b>&gt;100,0%</b>	<b>-83,1%</b>
Impôt sur les résultats	182,9	203,1	208,5	11,0%	2,7%
<b>Résultat net</b>	<b>291,8</b>	<b>243,8</b>	<b>328,5</b>	<b>-16,5%</b>	<b>34,8%</b>
<i>Encours brut moyen</i>	<i>20 989,4</i>	<i>23 410,3</i>	<i>24 912,0</i>	<i>11,5%</i>	<i>6,4%</i>
<b>Résultat net / Encours brut moyen</b>	<b>1,39%</b>	<b>1,04%</b>	<b>1,32%</b>	<b>-35 pbs</b>	<b>28 pbs</b>

Source : FEC – (\*) Dotations aux provisions pour risques et charges nettes des reprises.

### Revue analytique 2020 - 2021

En 2021, le résultat net s'inscrit en hausse par rapport à 2020 (+34,8%) s'établissant à 328,5 Mdh. Cette hausse s'explique par :

- l'évolution favorable du PNB (+ 2,4%) ;
- la maîtrise continue des Charges générales d'exploitation ;
- La bonne qualité du portefeuille client ;

En termes de comparabilité, abstraction faite de la contribution du FEC au profit du Fonds spécial pour la gestion de la pandémie du Coronavirus (Covid-19), le résultat net de 2020 aurait atteint 336 Mdh contre 328 Mdh en 2021. Cette baisse trouve son explication dans la constatation d'une nouvelle dotation aux provisions pour risques généraux.

Le ratio « résultat net / encours brut moyen » s'établit à 1,32% en 2021 contre 1,04% en 2020 et 1,44% en 2020 retraité.

### Revue analytique 2019 - 2020

Compte tenu des éléments exposés ci-dessus et particulièrement :

- d'une progression de 13% du PNB ;
- de la poursuite de la maîtrise des charges générales d'exploitation ;
- de la bonne qualité du portefeuille client ;
- de la contribution de 100 Mdh au profit du Fonds spécial pour la gestion de la pandémie du Coronavirus (Covid-19) ;

Le résultat net s'établit à 244 Mdh, au 31 décembre 2020, en baisse de 16% par rapport à la même période de l'année dernière.

A titre comparatif et ne tenant pas compte de la contribution précitée, le résultat net aurait atteint 336 Mdh à fin 2020 et enregistré une augmentation de 15% par rapport à fin 2019.

Le ratio « résultat net / Encours brut moyen » s'établit à 1,04% en 2020 contre 1,39% en 2019.

Par ailleurs, l'évolution de l'autofinancement de l'établissement se présente comme suit:

Mdh	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>291,8</b>	<b>243,8</b>	<b>328,5</b>	<b>-16,5%</b>	<b>34,8%</b>
(+) Dotations aux amortissements et aux provisions des immobilisations incorporelles et corporelles	4,0	3,7	3,3	-7,5%	-10,5%
(+) Dotations aux provisions pour risques généraux	10,6	13,9	26,1	31,1%	87,4%
(-) Reprises de provisions	-	1,5	2,0	ns	33,0%
(-) Plus-values de cession sur immobilisations incorporelles et corporelles	-	-	0,1	ns	ns
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>306,4</b>	<b>259,9</b>	<b>355,8</b>	<b>-15,2%</b>	<b>36,9%</b>
(-) Bénéfices distribués	-	-	-	ns	ns
<b>Autofinancement</b>	<b>306,4</b>	<b>259,9</b>	<b>355,8</b>	<b>-15,2%</b>	<b>36,9%</b>

L'autofinancement du FEC s'est établi à 355,8 Mdh en 2021, enregistrant ainsi une hausse de 36,9% par rapport à 2020. Cette évolution est principalement due à la hausse du résultat net de 84,7 Mdh en 2021 d'une part, et à la constitution de provisions pour risques généraux de 26,1 Mdh d'autre part.

Il est important de signaler que, dans le respect de la réglementation fiscale en vigueur, ces provisions ont été intégralement réintégrées dans la base de calcul de l'impôt sur les sociétés.

## II.8. RENTABILITE DES FONDS PROPRES ET RENTABILITE DES ACTIFS

Les indicateurs de rentabilité du FEC se présentent comme suit :

Mdh	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
Résultat net	291,8	243,8	328,5	-16,5%	34,8%
Fonds propres <sup>27</sup>	3 765,6	4 021,8	4 374,4	6,8%	8,8%
Fonds propres moyens	3 614,4	3 893,7	4 198,1	7,7%	7,8%
<b>Return On Equity (ROE) (*)</b>	<b>8,07%</b>	<b>6,26%</b>	<b>7,82%</b>	<b>-181 pbs</b>	<b>156 pbs</b>
Résultat net	291,8	243,8	328,5	-16,5%	34,8%
Total bilan	23 552,7	25 517,3	26 554,2	8,3%	4,1%
Total bilan moyen	21 972,4	24 535,0	26 035,7	11,7%	6,1%
<b>Return On Assets (ROA) (**)</b>	<b>1,33%</b>	<b>0,99%</b>	<b>1,26%</b>	<b>-34 pbs</b>	<b>27 pbs</b>

(\*) ROE = résultat net / fonds propres moyens (\*\*) ROA = résultat net / total bilan moyen

Source : FEC

### Revue analytique 2020 - 2021

A fin 2021, le ROE et le ROA du FEC s'établissent respectivement à 7,82% et 1,26%, affichant ainsi des hausses respectives de 156 et 27 points de base par rapport à 2020 qui s'expliquent essentiellement par l'augmentation du résultat net.

### Revue analytique 2019 - 2020

Les ROE et ROA ont atteint respectivement 6,26% et 0,99% à fin 2020 contre 8,07% et 1,33% à fin 2019. Leur repli est essentiellement lié à la baisse du résultat net et à l'évolution des actifs de la Banque.

<sup>27</sup> Hors emprunt obligataire subordonné.

## Présentation du bilan

Le bilan du FEC se présente comme suit, sur les trois derniers exercices (2019, 2020 et 2021) :

Mdh	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
<b>Actif</b>	<b>23 552,7</b>	<b>25 517,3</b>	<b>26 554,2</b>	<b>8,3%</b>	<b>4,1%</b>
Valeurs en caisse, Banques centrales, Trésor public, Service des chèques postaux	73,6	25,7	24,4	-65,1%	-5,1%
Créances sur les établissements de crédit et assimilés	1,3	0,3	0,9	-77,2%	>100,0%
Créances sur la clientèle	23 197,6	25 208,0	26 183,1	8,7%	3,9%
Créances acquises par affacturage	-	-	-	ns	ns
Titres de transaction et de placement	-	-	-	ns	ns
Autres actifs	229,1	235,0	300,6	2,6%	27,9%
Titres d'investissement	-	-	-	ns	ns
Titres de participation et emplois assimilés	0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%
Créances subordonnées	-	-	-	ns	ns
Immobilisation en crédit-bail et en location	-	-	-	ns	ns
Immobilisations incorporelles	0,5	0,5	0,3	12,9%	-37,5%
Immobilisations corporelles	50,7	47,8	44,7	-5,7%	-6,5%
<b>Passif</b>	<b>23 552,7</b>	<b>25 517,3</b>	<b>26 554,2</b>	<b>8,3%</b>	<b>4,1%</b>
Banques centrales, Trésor public, Service des chèques postaux	-	-	-	ns	ns
Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	8 332,7	8 597,5	9 959,0	3,2%	15,8%
Dépôts de la clientèle	-	-	-	ns	ns
Titres de créances émis	10 405,9	11 850,7	11 186,6	13,9%	-5,6%
Autres passifs	48,6	47,4	34,2	-2,5%	-27,9%
Provisions pour risques et charges	15,1	27,6	51,7	82,2%	87,5%
Provisions réglementées	-	-	-	ns	ns
Subventions, fonds publics affectés et fonds spéciaux de garantie	-	-	-	ns	ns
Dettes subordonnées	1 000,0	1 000,0	1 000,0	0,0%	0,0%
Ecart de réévaluation	-	-	-	ns	ns
Réserves et primes liées au capital	2 458,7	2 750,4	2 994,2	11,9%	8,9%
Capital	1 000,0	1 000,0	1 000,0	0,0%	0,0%
Actionnaires, capital non versé (-)	-	-	-	ns	ns
Report à nouveau (+/-)	-	-	-	ns	ns
Résultats nets en instance d'affectation (+/-)	-	-	-	ns	ns
Résultat net de l'exercice (+/-)	291,8	243,8	328,5	-16,5%	34,8%

Source : FEC

L'analyse de la structure du bilan fait ressortir que l'actif, qui s'élève à 26 554,2 Mdh et qui se compose quasi-exclusivement des créances sur la clientèle, a connu une augmentation de près de 1 MMdh qui s'explique d'une part, par le niveau de décaissement de l'exercice 2021 de plus de 2,8 MMdh et d'autre part, le remboursement en capital de 1,8 MMdh.

La structure du passif est caractérisée par la prédominance des dettes de financement, réparties entre les emprunts à long termes et les titres de créances émis, qui représentent près de 80% du total des ressources

### III. ANALYSE DES PRINCIPAUX POSTES DE L'ACTIF DU BILAN

#### III.1. CREDITS

L'évolution des prêts accordés par le FEC se présente comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
<b>Créances sur les établissements de crédits et assimilés (C1)</b>	<b>1,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,9</b>	<b>-77,2%</b>	<b>&gt;100,0%</b>
A vue	1,3	0,3	0,9	-77,2%	>100,0%
A terme	-	-	-	ns	ns
<b>Créances sur la clientèle (C2)</b>	<b>23 197,6</b>	<b>25 208,0</b>	<b>26 183,1</b>	<b>8,7%</b>	<b>3,9%</b>
Crédits de trésorerie et à la consommation	2,7	2,7	2,3	-0,7%	-16,4%
Crédits à l'équipement	22 405,5	24 400,3	25 431,0	8,9%	4,2%
Crédits immobiliers	22,3	20,7	19,9	-7,3%	-4,2%
Créances acquises par affacturage	-	-	-	ns	ns
Autres crédits	22,0	0,9	2,7	-96,1%	>100,0%
Intérêts courus à recevoir	745,0	783,4	727,3	5,2%	-7,1%
<b>Total crédits (C1) + (C2)</b>	<b>23 198,8</b>	<b>25 208,3</b>	<b>26 184,0</b>	<b>8,7%</b>	<b>3,9%</b>

Source : FEC

#### Revue analytique 2020 - 2021

A fin 2021, le total des crédits s'élève à 26 184 MDH en progression de 3,9% par rapport à fin 2020. Cette évolution s'explique essentiellement par l'accroissement de l'encours des crédits à l'équipement de 4,2% en 2021, soit +1 030,7 Mdh.

Cette variation résulte du niveau des décaissements de plus de 2,8 milliards de dirhams au titre de l'exercice 2021 et des remboursements, en principal, des clients de 1,8 milliards de dirhams pour la même période.

La hausse des autres crédits (créances en souffrance nettes) à fin 2021 qui s'établit à 2,7 Mdh contre 0,9 Mdh à fin 2020, s'explique par la constatation d'une nouvelle créance en souffrance relative à 1 CT.

#### Revue analytique 2019 - 2020

A fin 2020, le total des créances du FEC s'établit à 25 208,3 Mdh, en hausse de 8,7% par rapport à 2019. Cette évolution est due principalement à :

- L'augmentation de 8,9% des crédits à l'équipement, dont l'encours à fin 2020 s'élève à 24 400,3 Mdh contre 22 405,5 Mdh en 2019. Au cours de cette période, les décaissements de prêts aux CT se sont élevés à 3.510 Mdh et les recouvrements, en principal, à 1.554 Mdh ;
- La baisse des autres crédits dont le montant à fin 2020 s'élève à 0,9 Mdh contre 22,0 Mdh à fin 2019 s'explique par l'absence de nouvelles créances en souffrance liées à l'exercice 2020 et le recouvrement des créances en souffrance relative à l'exercice 2019 ;
- La baisse des créances sur les établissements de crédits et assimilés dont le montant s'établit à 0,3 Mdh en 2020 contre 1,3 Mdh en 2019, s'explique par la baisse des soldes des comptes courants ouverts auprès des banques et ce, dans le cadre de la gestion active de la trésorerie.

### III.2. CREANCES EN SOUFFRANCE (CES)

Les créances en souffrance du FEC ont évolué comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
<b>Créances sur la clientèle brutes (1)</b>	<b>23 208,5</b>	<b>25 214,3</b>	<b>26 190,0</b>	<b>8,6%</b>	<b>3,9%</b>
<b>Créances en souffrance brutes (2)</b>	<b>32,9</b>	<b>7,2</b>	<b>9,6</b>	<b>-78,1%</b>	<b>33,3%</b>
Créances pré-douteuses	1,8	-	-	-100,0%	ns
Créances douteuses	10,7	-	-	-100,0%	ns
Créances compromises	20,4	7,2	9,6	-64,7%	33,3%
<b>Provisions sur créances en souffrance (3)</b>	<b>9,2</b>	<b>5,5</b>	<b>6,0</b>	<b>-40,2%</b>	<b>9,1%</b>
<b>Agios réservés<sup>28</sup> (4)</b>	<b>1,7</b>	<b>0,8</b>	<b>0,9</b>	<b>-52,9%</b>	<b>12,5%</b>
<b>Créances en souffrance nettes (2) - (3) - (4)</b>	<b>22,0</b>	<b>0,9</b>	<b>2,7</b>	<b>-96,1%</b>	<b>&gt;100,0%</b>
<b>Taux de Créances en souffrance(2) / (1)</b>	<b>0,14%</b>	<b>0,03%</b>	<b>0,04%</b>	<b>-11,0 pt</b>	<b>1,0 pt</b>
<b>Taux de couverture (3) / [(2)-(4)]</b>	<b>29,49%</b>	<b>85,94%</b>	<b>68,97%</b>	<b>5 645 pbs</b>	<b>-1 697 pbs</b>

Source : FEC

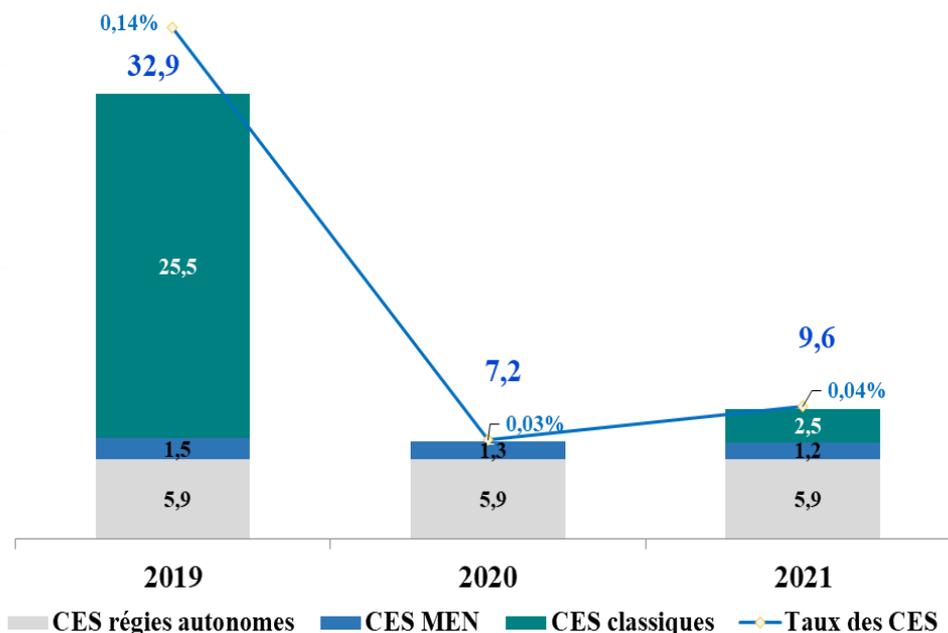
De par son statut de banque au service du développement territorial, le FEC fait de l'amélioration du profil de risque du portefeuille de prêts, l'une de ses principales priorités. Cela se reflète à travers les actions entreprises par la Banque en termes de recouvrement d'impayés, qui se sont avérées efficaces, dans la mesure où le taux des créances en souffrance est passé de 23,2% en 2005 à 8,0% en 2008, puis à moins de 1% depuis 2010.

Par ailleurs, il est à préciser que les créances en souffrance correspondent à deux catégories de prêts accordés par le FEC :

- **Les créances en souffrance liées aux crédits classiques accordés principalement aux Collectivités Territoriales et aux régions autonomes.** Il y a lieu de souligner que, lors de la préparation et l'approbation des budgets communaux, les annuités de prêts contractés par les Collectivités Territoriales sont considérées comme des dépenses obligatoires conformément à l'article 41 de la loi n° 45.08 sur les finances locales. Ainsi, les impayés enregistrés au titre de ces créances résultent principalement des retards de paiement ;
- **Les créances en souffrance relatives aux prêts accordés dans le cadre du programme MEN.** A cet effet, il y a lieu de rappeler qu'en date du 27 octobre 1999, une convention quadripartite portant sur la réalisation d'un programme de réhabilitation et de mise à niveau des infrastructures scolaires en milieu rural et périurbain, a été signée entre les Ministères de l'Education Nationale, de l'Intérieur et de l'Economie et des Finances et le Fonds d'Equipement Communal. Cette convention qui porte sur un programme global de 1,5 milliard de dirhams a été concrétisée en prêts du FEC au profit de 932 Collectivités Territoriales à hauteur de 947 Mdh, représentant au 31 décembre 2021 un encours de 1,9 Mdh. Le remboursement de ces prêts au FEC est pris en charge par le Ministère de l'Education Nationale et assuré par le biais de dotations annuelles versées par ce Ministère aux budgets des Collectivités Territoriales. Cependant, la complexité et la longueur des procédures budgétaires et comptables ainsi que la multiplicité des intervenants ont conduit à des retards de remboursement des prêts accordés dans le cadre du programme MEN d'un montant de 4 Mdh et 1,2 Mdh respectivement en 2017 et 2021. Aujourd'hui, les créances en souffrance relatives au programme MEN sont en recul et passent de 4 Mdh en 2017 à 1,2 Mdh en 2021 constituées des échéances impayées antérieures à 2016. Depuis cette date, le remboursement des échéances se fait directement par le MEN au FEC. Toutefois, bien que les créances relatives au programme MEN soient considérées comme des créances en souffrance en application de la réglementation bancaire, ces créances revêtent un caractère quasi souverain et de ce fait ne présentent pas de risque pour le FEC.

<sup>28</sup>Les agios réservés sont constitués des intérêts des échéances échues et des intérêts courus non échus qui se rapportent aux créances en souffrance

- L'évolution des créances en souffrance brutes se présente comme suit, sur la période 2019-2021 :



Source : FEC

#### Revue analytique 2020-2021

A fin 2021, les créances en souffrance brutes du FEC s'établissent à 9,6 Mdh contre de 7,2 Mdh à fin 2020, marquant une augmentation due essentiellement à la hausse des créances en souffrance des prêts classiques de 2,5 Mdh.

La totalité des créances en souffrance brutes du FEC à fin 2021 sont constituées de créances compromises et sont relatives à des créances historiques, antérieures à l'exercice 2021 et relatives au 'MEN', la RAD ainsi qu'à 1 CT dont l'impayé remonte à novembre 2020.

Le taux de créances en souffrance s'établit à 0,04% en 2021.

#### Revue analytique 2019-2020

Les créances en souffrance se sont établies à 7,2 Mdh au 31 décembre 2020, en baisse de 79% par rapport au 31 décembre 2019 et sont relatives à des créances historiques anciennes, antérieures à l'exercice 2020.

Le taux de créances en souffrance s'établit à 0,03% en 2020.

### III.2.1 Créances en souffrance des prêts classiques et régies

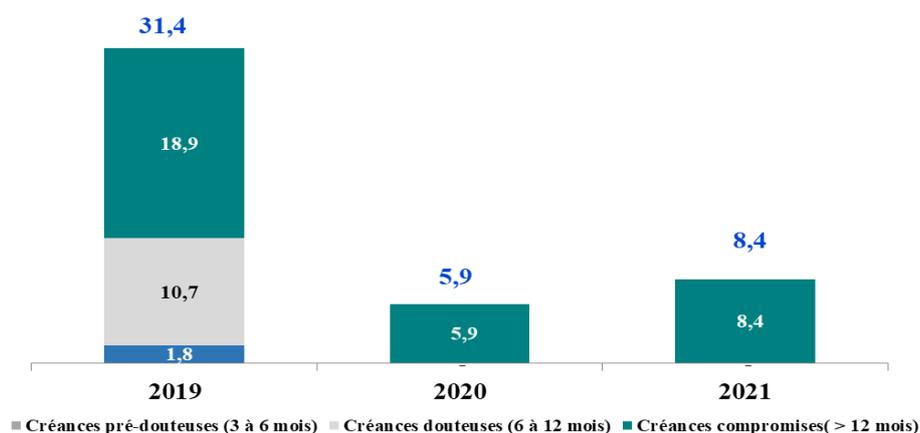
L'évolution des créances en souffrance relatives aux prêts classiques et régies du FEC se présente comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
<b>Créances en souffrance brutes (1)</b>	<b>31,5</b>	<b>5,9</b>	<b>8,4</b>	<b>-81,3%</b>	<b>42,4%</b>
Créances pré-douteuses	1,8	-	-	-100,0%	ns
Créances douteuses	10,7	-	-	-100,0%	ns
Créances compromises	18,9	5,9	8,4	-68,8%	42,4%
<b>Provisions sur créances en souffrance (2)</b>	<b>9,0</b>	<b>5,3</b>	<b>5,8</b>	<b>-41,1%</b>	<b>9,4%</b>
<b>Agios réservés (3)</b>	<b>1,5</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>	<b>-60,0%</b>	<b>16,7%</b>
<b>Créances en souffrance nettes</b>	<b>21,0</b>	<b>-</b>	<b>1,9</b>	<b>-100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Taux de provisionnement [(2)+(3)] / (1)</b>	<b>33,3%</b>	<b>100,0%</b>	<b>77,4%</b>	<b>6 670 pbs</b>	<b>-2 260 pbs</b>
<b>Taux de couverture (2) / [(1)-(3)]</b>	<b>29,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>75,3%</b>	<b>7 100 pbs</b>	<b>-2 470 pbs</b>

Source : FEC

L'évolution des créances en souffrance brutes relatives aux prêts classiques et régies entre 2019 et 2021 est présentée dans le graphique suivant :

#### Evolution des créances en souffrance brutes relatives aux prêts classiques et régies entre 2019 et 2021 – (en Mdh)



Source : FEC

#### Revue analytique 2020 – 2021

Les créances en souffrance brutes des prêts classiques et régies autonomes s'établissent au 31 décembre 2021 à 8,4 Mdh, en hausse de 42,4% par rapport à l'année 2020. Cette évolution s'explique par la constatation de créances compromises de 2,5 Mdh relative à 1 CT.

Les créances en souffrance nettes se sont établies à 1,9 Mdh à fin 2021.

Le taux de provisionnement s'établit à 77,4%, soit une baisse de 2 260 points de base par rapport à 2020.

Ainsi le taux de couverture a enregistré une baisse de 2 470 points de base pour atteindre 75,3% à fin 2021.

#### Revue analytique 2019-2020

A fin 2020, Les créances en souffrance brutes des prêts classiques et régies autonomes s'établissent à 5,9 Mdh contre 31,5 Mdh à fin 2019, soit une baisse de 25,6 Mdh. Cette situation s'explique par le

recouvrement des créances en souffrance des prêts classiques antérieurs à 2020 et de la totalité des créances attendues au titre de l'exercice 2020.

Les créances compromises s'élèvent à 5,9 Mdh en 2020 et concernent les échéances non réglées au FEC au moment de la liquidation de la Régie Autonome Intercommunale de Distribution d'Eau et d'Electricité de Casablanca (RAD).

Le taux de provisionnement et le taux de couverture s'établissent à 100,0% à fin 2020, contre respectivement 33,3% et 29,0 % à fin 2019.

### III.2.2 Créances en souffrance relatives au programme MEN

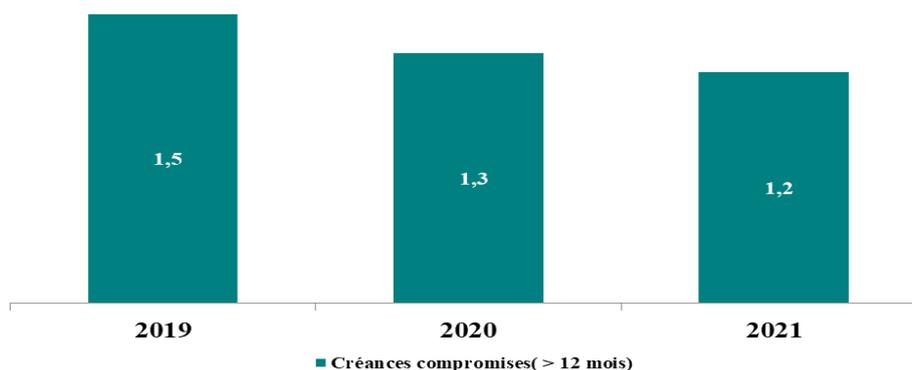
Les créances en souffrance relatives au programme MEN ont évolué comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
<b>Créances en souffrance brutes (1)</b>	<b>1,5</b>	<b>1,3</b>	<b>1,2</b>	<b>-17,7%</b>	<b>-7,7%</b>
Créances pré-douteuses	-	-	-	ns	ns
Créances douteuses	-	-	-	ns	ns
Créances compromises	1,5	1,3	1,2	-17,7%	-7,7%
<b>Provisions sur créances en souffrance (2)</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>-19,8%</b>	<b>0,0%</b>
<b>Agios réservés (3)</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>-6,5%</b>	<b>0,0%</b>
<b>Créances en souffrance nettes</b>	<b>1,0</b>	<b>0,9</b>	<b>0,8</b>	<b>-16,3%</b>	<b>-11,1%</b>
<b>Taux de provisionnement [(2)+(3)] / (1)</b>	<b>29,8%</b>	<b>30,9%</b>	<b>33,3%</b>	<b>110 pbs</b>	<b>240 pbs</b>
<b>Taux de couverture (2) / [(1)-(3)]</b>	<b>19,7%</b>	<b>19,7%</b>	<b>20,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>30 pbs</b>

Source : FEC

L'évolution des créances en souffrance relatives au programme MEN entre 2019 et 2021 est présentée dans le graphique suivant :

**Evolution des créances en souffrance brutes relatives au programme MEN entre 2019 et 2021 – (en Mdh)**



Source : FEC

### Revue analytique 2020 - 2021

Au titre de 2021, les créances en souffrance relatives au programme MEN ont enregistré une légère baisse de 0,1 Mdh pour s'établir à 1,2 Mdh.

Le taux de provisionnement se stabilise à 33,3%, par rapport à 2020.

Ainsi le taux de couverture s'établit à 20,0% à fin 2021.

### Revue analytique 2019-2020

A fin 2020, les créances en souffrance relatives au programme MEN s'établissent à 1,3 Mdh contre 1,5 Mdh à fin 2019 marquant ainsi une baisse de 17,7% sur la période considérée.

Les créances en souffrance relatives au Ministère de l'Éducation Nationale sont constituées des échéances impayées antérieures au 01/01/2016. A partir de cette date, le remboursement des échéances s'opère directement par le MEN au FEC.

Le taux de provisionnement s'établit à 30,9%, soit une hausse de 110 points de base par rapport à 2019 suite à la baisse des créances compromises. Ainsi le taux de couverture a enregistré une stagnation et s'affiche 19,7% à fin 2020.

### **III.2.3 Provisions sur créances en souffrance**

L'encours des provisions sur créances en souffrance a évolué comme suit, durant les exercices 2019, 2020 et 2021 :

Mdh	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
Créances en souffrance brutes(1)	32,9	7,2	9,6	->100,0%	33,3%
Provisions sur créances en souffrance(2)	9,2	5,5	6,0	->100,0%	9,1%
Agios réservés(3)	1,7	0,8	0,9	->100,0%	12,5%
<b>Taux de provisionnement [(2)+(3)] / (1)</b>	<b>33,1%</b>	<b>87,9%</b>	<b>71,9%</b>	<b>5 480 pbs</b>	<b>- 1 600 pbs</b>
<b>Taux de couverture (2) / [(1)-(3)]</b>	<b>29,4%</b>	<b>86,5%</b>	<b>69,0%</b>	<b>5 710 pbs</b>	<b>-1 750 pbs</b>

Source : FEC

### Revue analytique 2020-2021

Au titre de l'exercice 2021, le stock de provisions sur créances en souffrance s'établit à 6,0 Mdh, en augmentation de 9,1% comparé à 2020. Cette évolution s'explique par la constatation d'une créance compromise d'un montant de 2,5 Mdh sur 1 CT.

Le taux de provisionnement s'établit à 71,9%, soit une baisse de 1 600 points de base par rapport à 2020.

Ainsi le taux de couverture a enregistré une baisse de 1 750 points de base pour atteindre 69,0% à fin 2021.

### Revue analytique 2019 - 2020

A fin 2020, le stock de provisions sur créances en souffrance s'élève à 5,5 Mdh contre 9,2 Mdh à fin 2019. Cette évolution s'explique par la baisse du niveau des créances en souffrance. Le taux de provisionnement et de couverture ont enregistré une hausse respective pour s'établir à 87,9% et 86,5% en 2020.

### **Règles de provisionnement des créances en souffrance**

Les créances en souffrance sur la clientèle sont comptabilisées et évaluées conformément à la réglementation bancaire en vigueur. Les principales dispositions appliquées se résument comme suit :

- les créances en souffrance sont, selon le degré de risque, classées en créances pré-douteuses, douteuses ou compromises,

- les créances en souffrance sont, après déduction des quotités de garantie prévues par la réglementation en vigueur (lettre circulaire n°25/G/97, circulaires n°19/G/2002 et n°38/G/2004), provisionnées à hauteur de :
  - ✓ 20 % pour les créances pré-douteuses,
  - ✓ 50 % pour les créances douteuses,
  - ✓ 100 % pour les créances compromises.

Aussi, il est à noter que les créances sur les Collectivités Territoriales bénéficient d'une pondération réglementaire de 20%.

### III.3 AUTRES POSTES DE L'ACTIF DU BILAN

#### III.3.1 Valeurs en caisse, Banques centrales, Trésor public, Service des chèques postaux

L'évolution de ce poste se présente comme suit, sur les trois derniers exercices (2019, 2020 et 2021) :

Mdh	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
Valeurs en caisse, Banques centrales, Trésor public, Service des chèques postaux	73,6	25,7	24,4	-65,1%	-5,1%

*Source : FEC*

Ce poste correspond au solde comptable du compte courant du FEC ouvert auprès de la Trésorerie générale et de Bank Al-Maghrib.

Au titre de l'exercice 2021, ce compte s'établit à 24,4 Mdh, en baisse de 1,3 Mdh par rapport à 2020 en raison de la baisse des avoirs à la Trésorerie Générale.

#### III.3.2 Autres actifs

L'évolution de ce poste se présente comme suit, sur les trois derniers exercices :

Mdh	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
Autres actifs	229,1	235,0	300,6	2,6%	27,9%

*Source : FEC*

A fin 2021, les autres actifs s'élèvent à 300,6 Mdh, en hausse de 65,6 Mdh comparativement à 2020. Ce poste correspond principalement à la couverture contre le risque de change contractée chez une banque de la place pour couvrir les emprunts extérieurs contractés auprès des bailleurs de fonds internationaux.

A fin 2020, ce poste s'élève à 235,0 Mdh, contre 229,1 Mdh à fin 2019, marquant ainsi une augmentation de 2,6% qui s'explique essentiellement par la hausse des produits à recevoir.

## IV. ANALYSE DES PRINCIPAUX POSTES DU PASSIF DU BILAN

### IV.1 DEPOTS

De par la particularité de son portefeuille de clients, composé essentiellement des Collectivités Territoriales et des régions autonomes, le FEC n'exerce pas d'activité de collecte de dépôts auprès de sa clientèle. Le recours à l'emprunt bancaire et au marché financier constitue ainsi les deux principales sources de financement de la Banque.

### IV.2 DETTES ENVERS LES ETABLISSEMENTS DE CREDIT

L'encours des dettes envers les établissements de crédit du FEC a évolué comme suit :

Mdh	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
Emprunts de trésorerie	-	880,7	900,5	>100,0%	2,2%
Emprunts financiers *	8 332,7	7 716,7	9 058,5	-7,4%	17,4%
<b>Dettes envers les établissements de crédit</b>	<b>8 332,7</b>	<b>8 597,5</b>	<b>9 959,0</b>	<b>3,2%</b>	<b>15,8%</b>

*Source : FEC – (\*) Y compris autres dettes et intérêts courus à payer*

L'emprunt bancaire représente 47% des ressources d'emprunt totales à fin 2021 et 42% à fin 2020.

#### Revue analytique 2020 - 2021

A la fin de l'exercice 2021, l'encours des dettes auprès des établissements de crédit atteint 9 959 Mdh, marquant une hausse de 15,8% par rapport à 2020. Cette situation s'explique essentiellement par l'augmentation des encours des emprunts financiers de 1 341,8 Mdh entre 2020 et 2021, constitué d'emprunts locaux et internationaux nécessaires au financement de l'activité de prêt de la banque.

#### Revue analytique 2019 - 2020

A fin 2020, l'encours des dettes auprès des établissements de crédit s'établit à 8 597,5 Mdh, enregistrant une hausse de 3,2% par rapport à 2019 qui s'explique :

- D'une part, par l'augmentation de l'encours des emprunts de trésorerie (+880,7 Mdh) suite à des mobilisations des avances à terme au mois de décembre 2020 ;
- D'autre part, par la baisse de l'encours des emprunts financiers suite aux remboursements des échéances de l'exercice 2020.

#### IV.2.1 Emprunts locaux

Les caractéristiques de l'encours d'emprunts locaux se présentent comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2019	2020	2021	Durée	Taux HT
Moyen et long terme	6 740,1	6 217,5	7 072,0	entre 12 et 15 ans	entre 2,82% et 4,03%
Court terme	-	880,7	900,5	< 2 mois	entre 1,50% et 1,80%
<b>Total Encours</b>	<b>6 740,1</b>	<b>7 098,2</b>	<b>7 972,5</b>	-	-

*Source : FEC*

A fin 2021, l'encours des emprunts locaux s'établit à 7 972,5 Mdh. Au titre de l'exercice 2021, le FEC a contracté des lignes de crédit bancaires à long-terme pour un montant de 4 850 Mdh, dont 1 500 Mdh ont été mobilisés durant l'année.

A fin 2020, l'encours des emprunts locaux s'établit à 7 098,2 Mdh. L'encours des emprunts à moyen et long terme représente près de 87,6% de l'encours total des emprunts auprès des établissements de crédit.

#### IV.2.2 Emprunts internationaux

Les caractéristiques de l'encours d'emprunts auprès des bailleurs de fonds étrangers, se présente comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2019	2020	2021	Durée	Taux HT
Emprunts en Euros	1 498	1 425	1 922	entre 15 et 40 ans	entre 0,46% et 7,55%
Emprunts en Dollars	95	74	64		
<b>Total Encours</b>	<b>1 593</b>	<b>1 499</b>	<b>1 987</b>	-	-

Source : FEC

L'encours des emprunts extérieurs a augmenté de 488 Mdh en 2021 pour atteindre 1 987 Mdh, en raison d'une part, d'un tirage de 50 Meur d'une nouvelle ligne de crédit de 200 Meur signée en 2021, et d'autre part, des remboursements effectués courant l'exercice.

Durant l'exercice 2019, le FEC a procédé à 2 tirages de 50 Meur, soit la totalité d'une ligne de crédit de 100 Meur, contractée à un taux concessionnel.

A l'occasion de chaque tirage, le FEC a mis en place une couverture intégrale, sur la durée et le montant, contre le risque de change, lui permettant ainsi d'être immunisé totalement contre ce risque.

#### IV.3 TITRES DE CREANCES EMIS

L'évolution de l'encours des titres de créances émis durant les trois derniers exercices, se présente comme suit :

Mdh	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
Titres de créances négociables	2 694,8	2 693,8	2 541,4	-0,0%	-5,7%
Emprunts obligataires	7 711,1	9 156,9	8 645,2	18,7%	-5,6%
Autres titres de créances émis	-	-	-	ns	ns
<b>Titres de créances émis</b>	<b>10 405,9</b>	<b>11 850,7</b>	<b>11 186,6</b>	<b>13,9%</b>	<b>-5,6%</b>

Source : FEC

Au cours de la période 2019 à 2021, le FEC a maintenu une présence régulière sur le marché financier avec une évolution plus importante sur le segment obligataire. En effet, la part des emprunts obligataires dans l'encours des titres de créances émis est passée de 67% en 2018 à 77% en 2021.

#### Revue analytique 2020 - 2021

Au titre de l'exercice 2021, l'encours des titres de créances émis a enregistré une baisse par rapport à l'exercice précédent pour atteindre 11 186,6 Mdh. Cette baisse s'explique par :

- la baisse de l'encours des emprunts obligataires qui est passé de 9 156,9 Mdh à fin 2020 à 8 645,2 Mdh à fin 2021 suite aux remboursements effectués courant l'exercice.
- la baisse de l'encours des titres de créances négociables qui est passé de 2 693,8 Mdh à fin 2020 à 2 541,4 Mdh à fin 2021.

### Revue analytique 2019-2020

Au titre de l'exercice 2020, l'encours des titres de créances émis a enregistré une hausse de 13,9% par rapport à l'exercice 2019 pour atteindre 11 850,7 Mdh. Cette évolution résulte exclusivement de la hausse de l'encours des emprunts obligataires qui est passé de 7 711,1 Mdh à fin 2019 à 9 156,9 Mdh à fin 2020 suite à une émission obligataire lancée au mois de décembre 2020 de 2 000 Mdh.

#### IV.4 AUTRES PASSIFS

L'évolution des autres passifs se présente comme suit, sur les trois derniers exercices :

Mdh	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
Autres passifs	48,6	47,4	34,2	-2,5%	-27,9%

*Source : FEC*

Ce poste correspond essentiellement aux dettes envers l'Etat relatives à l'impôt sur les sociétés ainsi qu'aux écarts de conversion sur les emprunts extérieurs constatés à la fin de chaque exercice.

Au titre de l'exercice 2021, les autres passifs se sont établis à 34,2 Mdh, en baisse de 27,9% par rapport à l'exercice précédent suite, principalement, à la diminution du compte sommes dues à l'Etat.

A fin 2020, les autres passifs se sont établis à près de 47,4 Mdh, en baisse de 2,5% par rapport à fin 2019. Cette diminution est due essentiellement à la baisse du compte sommes dues à l'Etat.

#### IV.5 FONDS PROPRES

Les fonds propres et assimilés du FEC ont évolué comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
Capital	1 000,0	1 000,0	1 000,0	0,0%	0,0%
Réserves et primes liées au capital	2 458,7	2 750,4	2 994,2	11,9%	8,9%
Résultat net de l'exercice	291,8	243,8	328,5	-16,5%	34,8%
Dettes subordonnées	1 000,0	1 000,0	1 000,0	0,0%	0,0%
Provisions pour risques et charges	15,2	27,6	51,7	82,2%	87,5%
<b>Fonds propres &amp; assimilés</b>	<b>4 765,6</b>	<b>5 021,8</b>	<b>5 374,4</b>	<b>5,4%</b>	<b>7,0%</b>

*Source : FEC*

Les fonds propres et assimilés du FEC se sont établis à 5 374,4 Mdh à fin 2021, soit une hausse de 7,0% par rapport à fin 2020.

### Revue analytique 2020 - 2021

A fin 2021, les fonds propres et assimilés ont atteint 5 374,4 Mdh contre 5 021,8 Mdh au titre de l'exercice précédent et ce, compte tenu d'un résultat net de 328,5 Mdh au titre de l'exercice 2021 et à l'incorporation, en réserves, du résultat enregistré au titre de l'exercice 2020.

### Revue analytique 2019-2020

L'incorporation en totalité du résultat net réalisé au titre de l'exercice 2019 en réserves ainsi que la constatation d'un résultat net de 243,8 Mdh, ont contribué à l'amélioration des fonds propres du FEC pour atteindre 5 021,8 Mdh à fin 2020.

## IV.6 TOTAL BILAN

Le total bilan du FEC a connu une amélioration durant les trois derniers exercices (2019, 2020 et 2021), avec une croissance annuelle moyenne de 6,2%. Cette évolution s'explique par l'augmentation annuelle moyenne des créances sur la clientèle de 6,2% sur la période 2019-2021. Ces dernières représentent en moyenne 98,6% du total actif au titre de la même période.

L'analyse de la structure du bilan fait ressortir que l'actif est composé quasi-exclusivement des créances sur la clientèle.

Le passif est caractérisé par la prédominance des dettes de financement qui en représentent 79,8%. Il y a lieu de noter que, suite à l'émission de l'emprunt obligataire subordonné de 1 MMDH en 2018, la part relative des fonds propres et assimilés a connu une augmentation, passant de 17% à fin 2017 à 20,2% à fin 2021.

### Revue analytique 2020 - 2021

A fin 2021, le total bilan du FEC a évolué à la hausse de 4,1% (+1 036,9 Mdh) pour s'établir à 26 554,2 Mdh. Cette augmentation s'explique principalement par les éléments suivants :

- au niveau de l'actif : par l'accroissement des créances sur la clientèle nettes de 975,2 Mdh.
- au niveau du passif : par l'effet combiné de la hausse des dettes envers les établissements de crédit et assimilés +1 362 Mdh, la baisse des titres de créances émis - 664 Mdh et la réalisation d'un résultat net de 328 Mdh.

### Revue analytique 2019-2020

A fin 2020, le total bilan du FEC a enregistré une progression de 8,3% (+1 964,6 Mdh) pour s'établir à 25 517,3 Mdh. Cette évolution provient essentiellement des effets conjugués suivants :

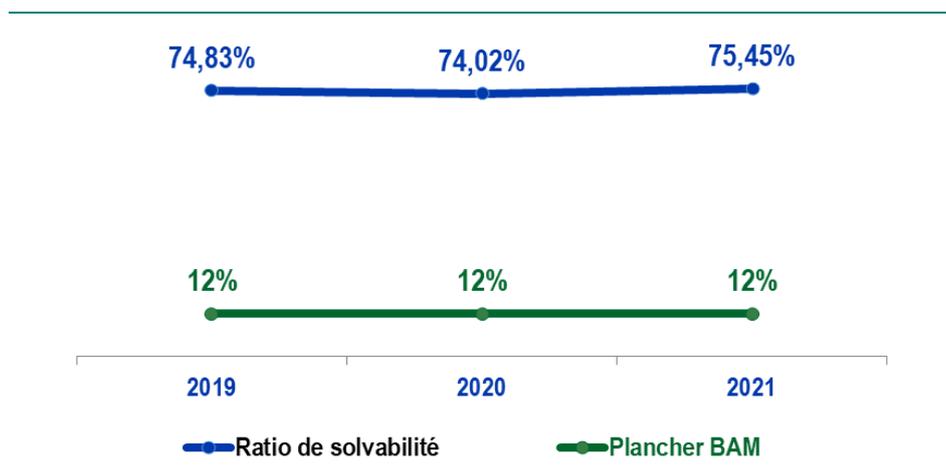
- au niveau de l'actif : par l'évolution des créances sur la clientèle nettes de plus de 2 010,4 Mdh.
- au niveau du passif : principalement par l'augmentation des dettes de financement de 1 709,6 Mdh.

## IV.7 RATIOS PRUDENTIELS

Le FEC veille au respect des ratios prudentiels édictés par Bank Al-Maghrib qui vise à préserver les équilibres financiers des établissements de crédit et à couvrir les risques, à savoir le ratio de solvabilité, le coefficient maximum de division des risques et le coefficient de liquidité.

### IV.7.1. RATIO DE SOLVABILITE<sup>29</sup>

L'évolution du ratio de solvabilité du FEC se présente comme suit, sur la période 2019 - 2021 :



Source : FEC

Dans le cadre de la gestion globale des risques, le FEC a intégré pour la première fois, au 31 décembre 2011, dans la mesure du risque, le risque opérationnel selon les modalités définies dans la circulaire 26/G/2006 du 5 décembre 2006 de Bank Al-Maghrib, telle que modifiée par la circulaire n°13/G/13 du 13 août 2013.

Tout en se maintenant au-dessus du minimum réglementaire requis de 12%, le ratio de solvabilité marque une amélioration et s'établit à 75,45 à fin 2021. Cette hausse s'explique par l'augmentation plus rapide des fonds propres (+7,0%) comparativement à l'évolution des créances sur la clientèle (+3,9%) entre 2020 et 2021.

### Ratio Tier One

L'évolution du ratio Tier One du FEC se présente comme suit, sur la période 2019 - 2021 :

	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
<b>Ratio Tier One</b>	<b>58,87%</b>	<b>59,18%</b>	<b>61,26%</b>	<b>31 pbs</b>	<b>208 pbs</b>

Source : FEC

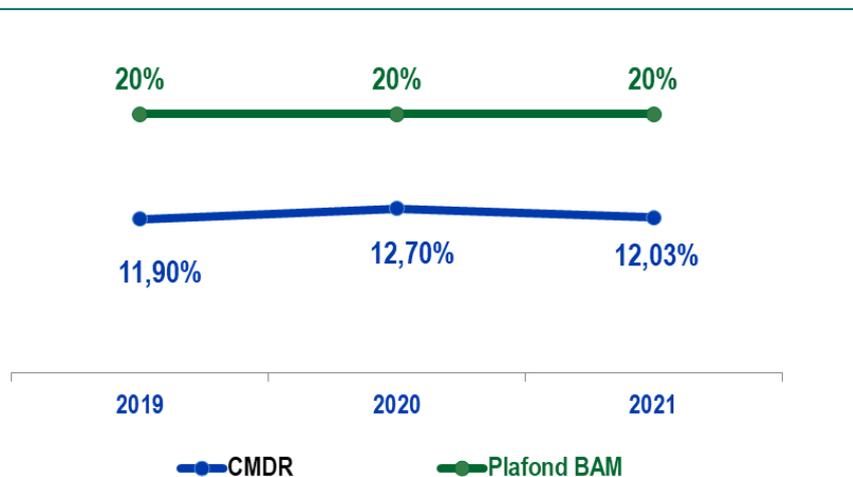
Le ratio Tier One maintient sa hausse de 208 Pbs en 2021 pour s'établir à 61,26% largement au-dessus du minimum réglementaire requis de 9%.

En 2020, ce ratio a connu une hausse de 31 Pbs affichant 59,18% contre 58,87% une année auparavant.

<sup>29</sup>Le ratio de solvabilité, dont le niveau doit être supérieur à 12%, correspond au rapport suivant : fonds propres de base et complémentaires nets des participations dans des établissements de crédit et des immobilisations incorporelles / éléments de l'actif et engagements par signature pondérés selon le degré et les garanties reçues.

#### IV.7.2. COEFFICIENT MAXIMUM DE DIVISION DES RISQUES<sup>30</sup>

Le coefficient maximum de division des risques du FEC a évolué comme suit, sur la période considérée :



Source : FEC

Sur la période 2019-2021, le coefficient maximum de division des risques du FEC se situe à un niveau inférieur au plafond fixé par Bank Al-Maghrib. Ce ratio a enregistré une augmentation entre fin 2019 et fin 2021 passant ainsi de 11,90% à 12,03%, et concerne la contrepartie sur laquelle le FEC détient les engagements (par décaissement et par signature) les plus importants.

#### IV.7.3 RATIO DE LIQUIDITE<sup>31</sup>

La Banque Centrale affiche une souplesse quant au respect du ratio de liquidité LCR puisque le FEC n'est pas soumis aux mêmes contraintes de liquidité que les autres banques qui doivent faire face à l'éventualité d'un retrait massif de leurs déposants.

Le 1<sup>er</sup> juin 2018, la Banque Centrale a dispensé le FEC du respect du ratio de liquidité à court terme sous réserve des conditions suivantes :

- Transmission à la Banque centrale du reporting relatif au ratio de liquidité à court terme à titre d'information et de suivi ;
- Renforcement du dispositif de gestion actif-passif conformément à la directive de Bank-Al-Maghrib n°31/G/2007 relative au dispositif de gestion du risque de liquidité.

#### IV.7.4 RATIO DE LEVIER<sup>32</sup>

A fin 2021, le ratio de levier nouvellement introduit par la circulaire 6/w/2021, s'établit à 15,25% largement au-dessus du minimum réglementaire requis de 3%.

<sup>30</sup>Le ratio de division des risques, dont le niveau doit être inférieur à 20%, correspond au rapport suivant : total des risques consolidés encourus sur un même bénéficiaire ou un même groupe, pondérés selon le degré de risque et les garanties reçues / fonds propres de base et complémentaires nets des participations dans les établissements de crédit et des immobilisations incorporelles.

<sup>31</sup>Le ratio de liquidité, dont le niveau doit être supérieur à 100%, correspond au rapport suivant : actifs disponibles et réalisables à court terme et engagements par signature reçus / exigibilités à vue et à court terme et engagements par signature données.

<sup>32</sup> Le ratio de levier, dont le niveau doit être supérieur à 3%, correspond au rapport suivant : fonds propres de catégorie 1 / somme des expositions suivantes : les expositions du bilan, les expositions sur opérations de cessions temporaires de titres, les expositions sur produits dérivés et les expositions du hors bilan.

## V. ANALYSE DU HORS BILAN

Les engagements hors bilan du FEC ont évolué comme suit, sur les trois derniers exercices :

Mdh	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
<b>Engagements donnés</b>	<b>6 632,7</b>	<b>6 072,5</b>	<b>5 556,4</b>	<b>-8,4%</b>	<b>-8,5%</b>
Engagements de financement donnés en faveur d'établissements de crédits et assimilés	-	-	-	ns	ns
Engagements de financement donnés en faveur de la clientèle	6 632,7	6 072,5	5 556,4	-8,4%	-8,5%
Engagements de garantie d'ordre d'établissement de crédit et assimilés	-	-	-	ns	ns
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	-	-	-	ns	ns
<i>dont engagements en souffrance</i>	-	-	-	ns	ns
Titres achetés à réméré	-	-	-	ns	ns
Autres titres à livrer	-	-	-	ns	ns
<b>Engagement reçus</b>	<b>1 500,0</b>	<b>1 500,0</b>	<b>6 458,7</b>	<b>0,0%</b>	<b>&gt;100,0%</b>
Engagements de financement reçus d'établissements de crédit et assimilés	1 500,0	1 500,0	6 458,7	0,0%	>100,0%
Engagements de garantie reçus d'établissements de crédit et assimilés	-	-	-	ns	ns
Engagements de garantie reçus de l'Etat et d'organismes de garantie divers	-	-	-	ns	ns
Titres vendus à réméré	-	-	-	ns	ns
Autres titres à recevoir	-	-	-	ns	ns

Source : FEC

### Revue analytique 2020 - 2021

Les engagements donnés qui sont relatifs aux engagements de financement en faveur de la clientèle mais non encore décaissés, ont évolué à la baisse de 8,5% à fin 2021 et se sont élevés à 5 556,4 Mdh due à l'effet combiné:

- des décaissements qui se sont établis à 2 877,7 Mdh ;
- l'action d'assainissement du stock des engagements hors bilan d'un montant de 410,8 Mdh ;
- de nouveaux engagements de l'exercice 2021 qui ont atteint 2 772,3 Mdh .

Les engagements reçus totalisent 6 458,7 Mdh à fin 2021, suite à la signature de contrats de crédits à long-terme avec des banques marocaines et des bailleurs de fonds étrangers.

### Revue analytique 2019 - 2020

Les engagements donnés par le FEC ont atteint 6 072,5 Mdh à fin 2020, en baisse de 8,4% (-560,2 Mdh) par rapport à fin 2019. L'évolution de ces engagements de décembre 2019 à décembre 2020, se présente comme suit :

Situation au 31 Décembre 2019	6 632,7
Nouveaux engagements	3 335,2
Décaissements	3 510,3
Annulations	385,0
Situation au 31 Décembre 2020	6 072,5

Les engagements reçus d'établissements de crédit et assimilés totalisent 1 500,0 Mdh à fin 2020, suite à la signature en 2019 de contrats de crédits à long-terme avec des banques marocaines.

## VI. TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

Le tableau des flux de trésorerie du FEC se présente comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2019	2020	2021	Var. 20/19	Var. 21/20
+ Produits d'exploitation bancaire perçus	1 172,8	1 283,9	1 256,7	9,5%	-2,1%
+ Récupérations sur créances amorties	-	-	-	ns	ns
+ Produits d'exploitation non bancaire perçus	2,3	4,2	2,4	85,5%	-42,3%
- Charges d'exploitation bancaire versées	622,6	661,2	619,3	6,2%	-6,3%
- Charges d'exploitation non bancaire versées	11,0	112,5	19,4	>100,0%	-82,8%
- Charges générales d'exploitation versées	55,2	55,1	55,6	-0,2%	0,9%
- Impôts sur les résultats versés	182,9	203,1	208,5	11,0%	2,7%
<b>Flux de trésorerie nets provenant du compte de produits et charges</b>	<b>303,3</b>	<b>256,3</b>	<b>356,4</b>	<b>-15,5%</b>	<b>39,1%</b>
+/- Créances sur les établissements de crédit et assimilés	0,4	1,0	-0,7	>100,0%	->100,0%
+/- Créances sur la clientèle	- 2 912,2	-2 006,7	-975,6	-31,1%	-51,4%
+/- Titres de transaction et de placement	-	-	-	ns	ns
+/- Autres actifs	-175,8	-5,9	-65,6	-96,6%	>100,0%
+/- Immobilisations données en crédit-bail et en location	-	-	-	ns	ns
+/- Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	1 559,9	264,8	1 361,6	-83,0%	>100,0%
+/- Dépôts de la clientèle	-	-	-	ns	ns
+/- Titres de créance émis	1 276,5	1 444,8	-664,1	13,2%	->100%
+/- Autres passifs	21,9	-1,2	-13,2	- <100,0%	>100,0%
<b>Solde des variations des actifs et passifs d'exploitation</b>	<b>-229,3</b>	<b>-303,3</b>	<b>-357,7</b>	<b>32,3%</b>	<b>17,9%</b>
<b>Flux de trésorerie nets provenant des activités d'exploitation</b>	<b>74,0</b>	<b>-47,0</b>	<b>-1,3</b>	<b>-163,5%</b>	<b>-97,3%</b>
+ Produit des cessions d'immobilisations financières	-	-	-	ns	ns
+ Produit des cessions d'immob. incorp. et corp.	-	-	-	ns	ns
- Acquisition d'immobilisations financières	-	-	-	ns	ns
- Acquisition d'immob. incorp. et corp.	1,5	0,9	0,04	-41,6%	-95,4%
+ Intérêts perçus	-	-	-	ns	ns
+ Dividendes perçus	-	-	-	ns	ns
<b>Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissement</b>	<b>-1,5</b>	<b>-0,9</b>	<b>-0,04</b>	<b>-41,6%</b>	<b>-95,4%</b>
+ Subventions, fonds publics et fonds spéciaux de garantie reçus	-	-	-	ns	ns
+ Emission de dettes subordonnées	-	-	-	ns	ns
+ Emission d'actions	-	-	-	ns	ns
- Remboursement des capitaux propres et assimilés	-	-	-	ns	ns
- Intérêts versés	-	-	-	ns	ns
- Dividendes versés	-	-	-	ns	ns
- Autres	-	-	-	ns	ns
<b>Flux de trésorerie nets provenant des activités de financement</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>ns</b>	<b>ns</b>
<b>Variation nette de la trésorerie</b>	<b>72,5</b>	<b>-47,9</b>	<b>-1,3</b>	<b>-166,0%</b>	<b>-97,3%</b>
<b>Trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>1,0</b>	<b>73,6</b>	<b>25,7</b>	<b>&gt;100,0%</b>	<b>-65,1%</b>
<b>Trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>73,6</b>	<b>25,7</b>	<b>24,4</b>	<b>-65,1%</b>	<b>-5,1%</b>

Source : FEC

Sur les trois derniers exercices, la trésorerie du FEC a connu une baisse annuelle moyenne de 42,4%. Par ailleurs il est à souligner que la trésorerie disponible en fin de période est générée essentiellement par le biais des flux provenant de l'exploitation de la Banque.

### Revue analytique 2020-2021

#### ▪ Activité d'exploitation

Les flux de trésorerie d'exploitation du FEC se sont établis à -1,3 Mdh à fin 2021. Cette évolution s'explique par :

- ✓ une amélioration de 39,1% des flux nets de trésorerie provenant du CPC due à la baisse des charges d'exploitation non bancaire versées ;
- ✓ une hausse de 17,9% du solde des variations des actifs et passifs liée à l'exploitation du FEC, qui s'explique par l'augmentation des dettes envers les établissements de crédit et assimilés.

#### ▪ Activité d'investissement

Les flux de trésorerie provenant de l'activité d'investissement se sont établis à -0,04 Mdh à fin 2021, en raison du faible montant des acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles.

#### ▪ Activité de financement

Les flux de trésorerie provenant de l'activité de financement du FEC ont été nuls à fin 2021.

### Revue analytique 2019 - 2020

#### ▪ Activité d'exploitation

Les flux de trésorerie d'exploitation du FEC se sont établis à -47,0 Mdh à fin 2020 contre 74,0 Mdh à fin 2019. Cette évolution s'explique par :

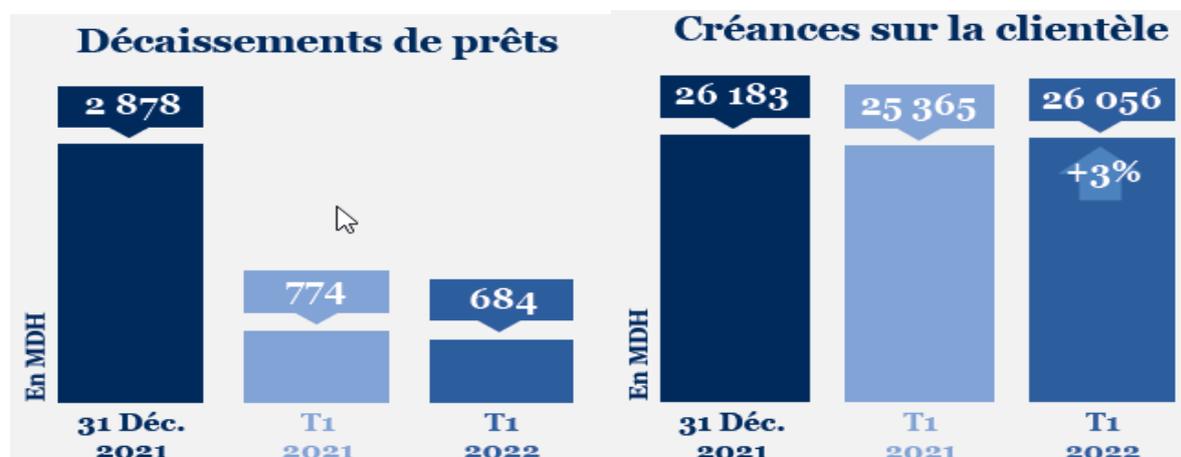
- ✓ une baisse des flux nets de trésorerie provenant du CPC (-15,5%) liée principalement aux charges d'exploitation non bancaire versées (don covid 19) ;
- ✓ une baisse de 32,3% du solde des variations des actifs et passifs liée à l'exploitation du FEC.

#### ▪ Activité d'investissement

Les flux de trésorerie provenant de l'activité d'investissement se sont élevés à -0,9 Mdh à fin 2020, soit une baisse de -41,6% par rapport à l'année précédente.

## INDICATEURS FINANCIERS AU TITRE DU 1<sup>ER</sup> TRIMESTRE 2022<sup>33</sup> (EN MDH)

### Indicateurs d'activité

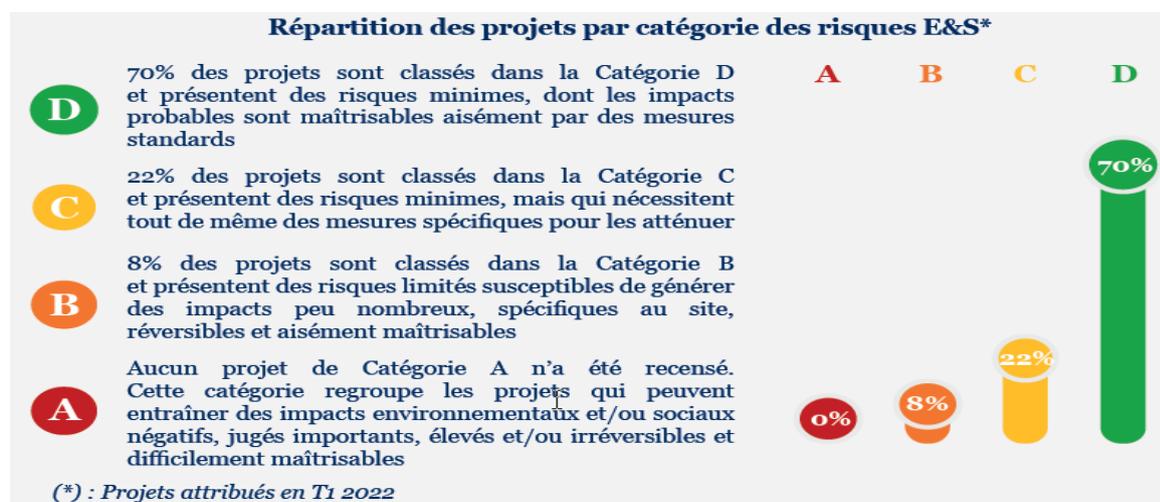


Au titre du T1 2022, les décaissements de prêts se sont établis à 684 MDH et ont permis le financement de plusieurs projets au profit des différentes catégories de collectivités territoriales. Ces financements ont principalement porté sur la réalisation de projets d'aménagements urbains, d'équipements spécialisés et d'infrastructures routières.

A travers ces nouveaux financements, les créances sur la clientèle ont atteint plus de 26 MMDH à fin mars 2022, soit une hausse de 3% par rapport au T1 2021. Le poids des conseils régionaux dans la structure de l'encours des prêts s'inscrit dans une tendance croissante, passant de 9% en 2015 à 21% en 2018, et à 31% en 2021.

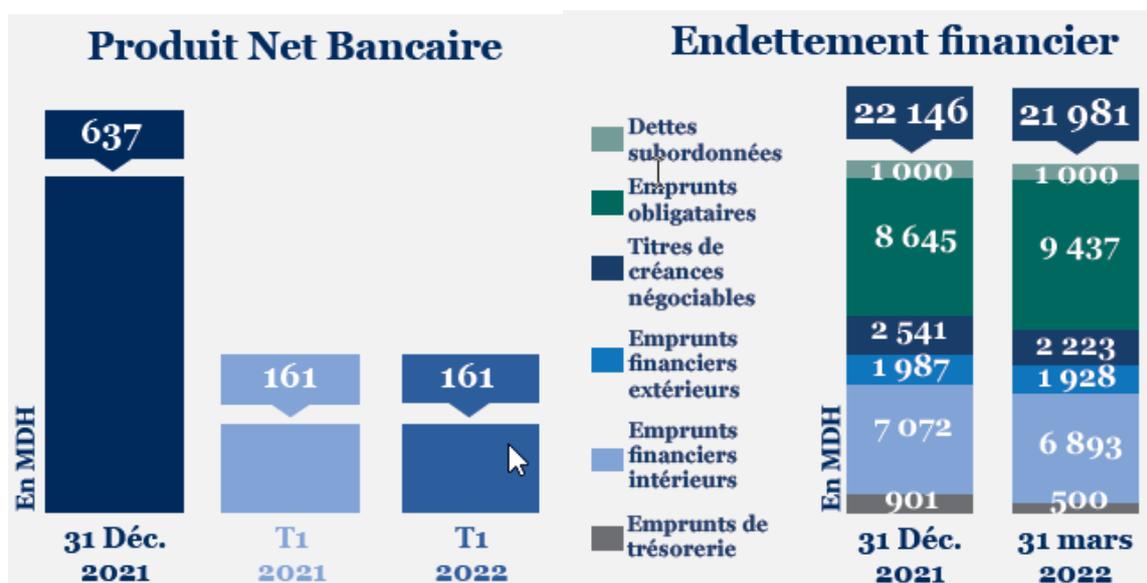
Le FEC est parmi les premières institutions nationales à avoir initié la mise en place d'un Système de Gestion Environnementale et Sociale (SGES) notamment à travers l'adoption par le Conseil d'Administration, en octobre 2021, de la Politique Environnementale et Sociale (E&S) qui constitue le pilier principal de ce Système.

Cette politique, entrée en vigueur le 29 avril 2022 et dont le document est disponible sur [www.fec.ma](http://www.fec.ma), permet de formaliser et de donner une nouvelle dimension à l'intégration des risques E&S dans la gestion globale des risques de la Banque.



<sup>33</sup> Les données au titre du 1<sup>er</sup> trimestre 2022 communiquées sont non-auditées.

## Indicateurs financiers



Le FEC affiche un PNB de 161 MDH au titre du T1 2022, soit le même niveau que celui enregistré au terme du T1 2021, traduisant l'engagement de la Banque en faveur des Collectivités Territoriales, notamment en matière de tarification, et ce, grâce à une stratégie de financement et de diversification des ressources qui permet à l'Institution de se financer dans des conditions optimales qu'elle veille en permanence à répercuter sur ses solutions de financement en faveur de sa clientèle.

Au 31 mars 2022, l'endettement financier du FEC a atteint près de 22 MMDH, constitué principalement de ressources mobilisées sur le marché financier intérieur, notamment à travers les emprunts obligataires qui y représentent une part de près de 43%.

---

## **PARTIE IV.            PERSPECTIVES**

L'environnement institutionnel, socio-économique et financier du FEC connaît des mutations profondes marquées par des avancées importantes du processus de décentralisation qui se manifestent notamment par :

- La montée en puissance des CT en tant qu'acteurs majeurs du développement territorial, en l'occurrence dans le cadre de la mise en œuvre de la régionalisation avancée et à l'occasion de la promulgation des lois organiques relatives aux Régions, aux Préfectures et Provinces et aux Communes ;
- Une urbanisation croissante occasionnant un élargissement des attentes et des besoins des citoyens en matière d'infrastructures, d'équipements et de services publics de proximité ;
- L'accentuation du rôle des grandes villes nationales et la constatation d'un changement d'échelle en termes de besoins de financement et, par conséquent, de volumétrie des demandes de prêts adressées au FEC ;
- Le développement de projets structurants capitalistiques (transport urbain et interurbain, assainissement liquide et solide, grands équipements, etc.) accompagnant les plans de développements urbains et nécessitant d'importants volumes de financement ;
- L'émergence avérée de nouveaux modes de gouvernance des services publics locaux à caractère industriel et commercial, en l'occurrence à travers les établissements de coopération intercommunale, les sociétés de développement régional, préfectoral, provincial et local ;
- Une forte croissance du marché de la dette pour faire face aux besoins conséquents des CT en matière de financement de leurs investissements ;
- Le renforcement du poids de la dette en tant que source de financement des CT.
- L'adoption, en date du 21 janvier 2022, de trois nouveaux décrets ont été adoptés pour modifier et compléter les trois décrets de 2017 fixant les règles auxquelles sont soumises les opérations d'emprunt réalisées par les Régions, les Préfectures et Provinces et les Communes.

Ce récent amendement, dont l'impact ne peut être mesuré à la date d'établissement du présent document, offre aux trois types de Collectivités Territoriales la possibilité d'émettre des titres de créances, d'effectuer des opérations de titrisation et de contracter un emprunt auprès des agences de coopération internationale, et ce dans le but d'accompagner l'évolution que connaît le secteur financier au Maroc et d'ouvrir de nouvelles perspectives pour le financement des communes.

Ces évolutions constituent, à la fois, des enjeux et des défis pour le développement économique et social local, et invitent le FEC à apporter, à court et moyen terme, une réponse adéquate à travers notamment :

- L'élargissement de son champ d'intervention : Le Conseil d'Administration du FEC, réuni le 29 mai 2019, a notamment approuvé l'élargissement des secteurs éligibles au financement par le FEC à tous les domaines de compétences des Collectivités Territoriales, tels que définis par les lois organiques n° 111-14, 112-14 et 113-14 relatives respectivement aux Régions, aux Préfectures et Provinces et aux Communes. Etant entendu que le FEC n'est habilité à financer que les programmes et projets d'investissements ainsi que les études y afférentes ; Ainsi, et en vertu de cette résolution, le secteur de la formation professionnelle et celui de l'enseignement, qui font partie des secteurs nouvellement couverts, ont atteint, à fin 2021, respectivement 95 MDH et 53 MDH, soit 5,1% du volume total des décaissements de prêts ;
- La diversification et la mobilisation de ressources financières stables, plus compétitives et compatibles avec les spécificités des investissements locaux, notamment dans un contexte de montée en charge progressive de sa contribution dans le financement du développement local à travers un volume plus important des engagements. A ce titre, le FEC a entrepris une stratégie

de diversification des financements ouverte sur l'international notamment auprès des DFIs. Aussi, le Conseil d'Administration a autorisé le FEC à mettre en place des prêts syndiqués avec les institutions bancaires nationales et assimilées, ce qui s'est traduit par la conclusion du partenariat stratégique avec la Caisse de Dépôt et de Gestion portant sur un montant de 8 milliards de dirhams, signé en mai 2021 avec une entrée en vigueur en 2022 en vue de renforcer les financements des deux institutions et apporter un nouvel appui aux actions d'accompagnement et d'assistance technique des Collectivités Territoriales ;

- Le développement, dans un avenir proche, de nouveaux métiers en vue de contribuer au renforcement des capacités de gestion des CT. Ces nouveaux métiers se présentent notamment comme suit :
  - L'assistance à maîtrise d'ouvrage pour améliorer les capacités d'exécution des projets des CT et partant d'absorption des ressources de financements ;
  - Le conseil stratégique, l'ingénierie financière ;

La mise en œuvre de cette vision permettra de sécuriser davantage l'Institution afin qu'elle continue à faciliter aux CT l'accès au crédit, en tant que levier de financement des investissements locaux, et ce tout en veillant à la maîtrise des nombreux aspects de risques auxquels elle doit faire face en tant que banque.

## **PARTIE V. FAITS EXCEPTIONNELS**

---

A la date d'enregistrement du présent document de référence, aucun fait exceptionnel n'est susceptible d'affecter de façon significative les résultats, la situation financière ou l'activité du FEC.

A l'instar des autres pays dans le monde, l'économie nationale a été fortement impactée par les conséquences de la Pandémie mais aussi par des conditions climatiques défavorables auxquelles se sont ajoutées les retombées de la conjoncture géopolitique internationale, ce qui a conduit à un ralentissement de l'activité de différents secteurs économiques.

Ainsi, et après un début de redressement économique et le rebond de croissance enregistrés en 2021, l'année actuelle devrait connaître une baisse du rythme de croissance dans un contexte marqué par une forte tension inflationniste résultant, essentiellement, de l'exacerbation de la hausse des prix des matières premières. De même, les contreperformances du secteur agricole devraient contribuer négativement à la croissance, avec une très faible récolte céréalière sur fond d'une saison agricole sous le signe de la sécheresse.

Au regard de ces éléments, les prévisions initiales tablant sur une reprise du rythme de croissance et un rétablissement des équilibres macroéconomiques en 2022 sont entourées d'incertitudes et invitent à davantage de vigilance notamment dans la plupart des pays importateurs de produits de base.

Néanmoins, et malgré ce contexte, le FEC affiche une résilience à date, reflétée à travers ses indicateurs d'activité.

---

## **PARTIE VI. LITIGES ET AFFAIRES CONTENTIEUSES**

---

A la date d'enregistrement du présent document de référence, le FEC ne connaît aucun litige ou affaire contentieuse susceptible d'affecter de façon significative sa situation financière, ses résultats et son activité.

---

## **PARTIE VII.      FACTEURS DE RISQUES**

## 1. Gestion intégrée des risques

### 1.1 Principes de contrôle et de gouvernance de la gestion des risques

La gouvernance de la gestion des risques au Fonds d'Équipement Communal repose sur :

- l'engagement résolu du Conseil d'Administration à privilégier la gestion des risques ;
- la forte implication de l'ensemble de l'encadrement de l'Institution dans le processus ;
- des procédures et des responsabilités clairement définies au sein de l'organisation ;
- l'attribution de ressources appropriées pour la gestion des risques et le développement d'une sensibilité aux risques chez toutes les parties prenantes.

### 1.2 Structure et gouvernance de la gestion des risques

La gouvernance et la gestion des risques sont assurées par les instances décrites ci-après :

#### Organe d'Administration

Le Conseil d'Administration est présidé par le Chef du Gouvernement ou par l'Autorité Gouvernementale déléguée par lui à cet effet.

Il comprend, en outre, les membres suivants :

- 2 représentants du Ministère de l'Intérieur ;
- 2 représentants du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- 1 représentant du Ministère de la Santé et de la Protection Sociale ;
- 1 représentant du Ministère de l'Équipement et de l'Eau ;
- 1 représentant du Ministère de la Transition Énergétique et du Développement Durable ;
- le Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion ;
- des membres représentant les élus : 8 conseillers communaux désignés parmi les conseillers communaux figurant sur une liste établie à cet effet.

Le Conseil d'Administration se réunit sur convocation de son Président aussi souvent que les besoins du FEC l'exigent et au moins deux fois par an.

Le Commissaire du Gouvernement désigné auprès du FEC, conformément aux textes en vigueur, assiste avec voix consultative aux réunions du Conseil d'Administration.

#### Comité d'Audit et des Risques

Le Conseil d'Administration est assisté par un Comité d'Audit et des Risques, conformément aux dispositions légales et réglementaires, relatives au contrôle interne des établissements de Crédit.

Le Comité d'Audit et des Risques comprend, outre le Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion, Président :

- le Wali, Inspecteur Général de l'Administration Territoriale (Ministère de l'Intérieur) ;
- le Directeur du Trésor et des Finances Extérieures (Ministère de l'Economie et des Finances).

Le Comité d'Audit et des Risques est chargé notamment de porter son appréciation sur la qualité du système de contrôle interne et sur la cohérence des dispositifs de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques.

#### Instance Dirigeante

La Direction Générale du FEC évalue l'efficacité du processus de gestion des risques et procède à un examen régulier des politiques, stratégies et initiatives clés en matière de gestion des risques.

La Direction Générale effectue des présentations devant le Comité d'Audit et des Risques, émanation du Conseil d'Administration, sur les principaux aspects et les grandes évolutions de la stratégie de

gestion des risques. Le CAR rend compte de ses travaux régulièrement au Conseil d'Administration, à l'occasion de chacune de ses réunions.

### **Comité de Crédit**

Le Comité de Crédit est chargé d'examiner et de consentir les prêts dans les conditions fixées par le Conseil d'Administration.

Le Comité de Crédit du FEC comprend, outre le Gouverneur, Directeur Général du FEC, Président :

- 2 représentants désignés par le Ministère de l'Intérieur ;
- 2 représentants désignés par le Ministère de l'Economie et des Finances ;
- 1 représentant désigné par le Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion.

Le Comité de Crédit se réunit sur convocation de son Président aussi souvent que les besoins l'exigent et au moins une fois par mois.

### **Comité des Risques Interne**

Le Comité des Risques Interne, présidé par le Gouverneur, Directeur Général du FEC, se charge notamment de :

- assurer le suivi de la mise en œuvre de la stratégie globale de gestion des risques du FEC ;
- s'assurer de la conformité des procédures internes avec les prescriptions légales et réglementaires en vigueur ainsi qu'avec les normes et usages professionnels et déontologiques;
- assurer le suivi et l'évaluation des dispositifs de prévention des risques mis en place par le FEC ;
- veiller à la mise en œuvre des recommandations du Comité d'Audit et des Risques et de celles des intervenants du contrôle externe en matière de prévention des risques ;
- examiner les informations relatives à la gestion des risques et s'assurer de leur fiabilité, avant leur transmission aux tiers.

### **Comité ALCO**

Le Comité ALCO, présidé par le Gouverneur, Directeur Général du FEC, a pour attributions :

- d'élaborer et de mettre en œuvre la politique de gestion Actif-Passif de la banque, dans ses différentes composantes (refinancement, placement, transformation, couverture, rentabilité des Fonds Propres (FP)...), conformément aux orientations stratégiques du Conseil d'Administration et aux dispositions législatives et réglementaires ;
- d'évaluer la politique tarifaire appliquée à la clientèle ;
- de définir les limites nécessaires à l'encadrement des risques taux et liquidité ;
- de veiller aux équilibres bilanciaux de la Banque ;
- d'évaluer l'impact du lancement des nouveaux produits, ou toute nouvelle activité comportant un risque de taux ou de liquidité, sur la situation financière de la Banque ;
- de suivre le profil de risque de la Banque (risque de liquidité, de taux et de change) à l'aune des limites internes et réglementaires fixées par la Banque ;
- de valider les conventions et les modes d'écoulement en taux.

### **Direction des Risques et Contrôle Permanent**

La Direction des Risques et Contrôle Permanent est chargée notamment de s'assurer de la fiabilité et de la sécurité des opérations réalisées par le FEC ainsi que de la mise en œuvre de processus efficaces de mesure, de maîtrise et de surveillance des risques.

## Audit Interne

L'Audit Interne est chargé des opérations d'audit portant sur l'organisation, les procédures et le fonctionnement du FEC.

Cette entité assure la réalisation des missions d'audit ainsi que la préparation et le suivi des réunions du Comité d'Audit et des Risques.

L'Audit Interne est également chargé d'apporter l'assistance nécessaire aux intervenants du contrôle externe et d'assurer le suivi de la mise en œuvre de leurs recommandations.

## Fonction Conformité

La fonction Conformité est chargée du suivi de la conformité des opérations et des actes du FEC au regard des dispositions légales et réglementaires, applicables au FEC.

Elle est également chargée de la mise en œuvre et du suivi du code déontologique applicable au personnel du FEC.

## 2. Exposition aux risques

Les risques associés aux activités du Fonds d'Equipement Communal sont les suivants :

**Risque de crédit** : risque qu'une contrepartie ne puisse pas honorer ses obligations contractuelles.

**Risque de liquidité** : se rapporte au risque que le FEC ne puisse pas satisfaire aux demandes de liquidités et s'acquitter de ses obligations lorsqu'elles viennent à échéance. Les demandes de liquidités peuvent survenir à l'échéance d'une dette et par suite d'un accord de crédit.

**Risque de taux d'intérêt** : Le risque de taux d'intérêt correspond aux effets que les fluctuations des taux d'intérêt pourraient avoir sur les marges du FEC, ses revenus et sa valeur économique.

**Risques opérationnels** : risques de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables aux procédures, aux ressources humaines, aux systèmes internes ou à des événements extérieurs.

**Risque de non-conformité** : correspond au risque d'exposition d'un établissement à un risque de réputation, de pertes financières ou de sanctions en raison de l'inobservation des dispositions légales et réglementaires, des normes et pratiques applicables à ses activités ou des codes de conduite.

**Risque de change** : dû aux fluctuations des taux de change.

**Risques financiers lié à l'environnement et au changement climatique** : risques physique, de transition et de responsabilité qui sont dû à des phénomènes climatiques extrêmes et à l'évolution du climat, à la mise en place d'un système économique plus respectueux de l'environnement influencé par des facteurs technologique, comportementaux et réglementaire.

### 2.1 Risque de Crédit

Le FEC est exposé au risque de crédit en raison de son activité d'octroi de prêts.

#### Politique générale des prêts

Le FEC exige de ses clients un effort d'autofinancement d'au moins 20% du coût de l'investissement, sauf pour des exceptions justifiées et agréées par le Comité de Crédit.

Les taux appliqués sont soit des taux fixes soit des taux révisables.

Le remboursement des prêts FEC s'effectue au moyen de versements annuels, comprenant principal et intérêts.

#### Prise de décision

La Direction des Risques et Contrôle Permanent se charge de l'agrément du projet à financer et apprécie le niveau de risque encouru par l'octroi du nouveau crédit ainsi que la capacité du client à mener à bien son projet.

Le Comité de Crédit décide de l'octroi du prêt. Ce dernier est autorisé par un arrêté conjoint signé par les Ministres de l'Intérieur et de l'Economie et des Finances.

### **Processus de gestion du risque de crédit**

A la réception d'une demande de financement d'un projet et en fonction de sa taille, le Pôle Opérations, procède à l'évaluation du projet et à l'analyse de la qualité financière du client.

L'évaluation du projet à financer repose sur une connaissance approfondie du client, de la nature de l'investissement à réaliser et du montage financier mis en place.

L'analyse de la situation financière du client porte sur les données budgétaires des bilans d'exécution des budgets des trois dernières années, et des budgets approuvés respectifs ainsi que sur les données du budget prévisionnel de l'année en cours.

Une analyse rétrospective est établie dans un premier temps, afin de dégager les tendances d'évolution des principales rubriques budgétaires de la Collectivité Territoriale.

Dans un second temps, une analyse prospective est effectuée sur la base des tendances observées afin de mesurer, dans le temps, l'évolution de la capacité d'emprunt de la Collectivité Territoriale.

Le calcul de la capacité d'emprunt intègre les principes suivants :

- la capacité de remboursement de la Collectivité est fonction du niveau d'épargne dégagé ;
- l'épargne maximale convertible en annuité ne doit pas dépasser 80% de l'épargne brute ;
- le taux d'endettement maximum ne doit pas être supérieur à 40%, sauf dérogation expresse du Conseil d'Administration.

Préalablement à tout agrément de prêt, la Direction des Risques et Contrôle Permanent se charge d'apprécier le niveau de risque encouru par l'octroi du nouveau crédit en se basant sur :

- l'analyse du contenu du dossier-client : données générales et juridiques, données financières et techniques ;
- l'analyse de la situation financière rétrospective et prospective du client, ce qui permet de déterminer la qualité financière intrinsèque de celui-ci et d'apprécier divers ratios d'endettement, de solvabilité ainsi que la capacité d'autofinancement ;
- l'appréciation de la qualité du client sur la base de l'historique des remboursements des prêts déjà contractés et de la situation de ses arriérés vis-à-vis du FEC ;
- l'appréciation de l'évaluation du projet sur la base de ratios techniques communément admis par type de projets ;
- le jugement de la nécessité d'assortir, le prêt à consentir à la fourniture de garanties et la proposition des mesures de correction de risque à mettre en place.

### **Les conditions générales d'octroi de prêts**

Au même titre que les autres dettes des Collectivités Territoriales, les annuités d'emprunt FEC sont assorties de l'obligation légale d'inscription dans leurs budgets.

Les contrats de prêts FEC prévoient :

- une clause suspensive des décaissements en cas de détérioration de la situation financière de l'emprunteur ;
- une clause suspensive des décaissements en cas de retard de paiement dépassant 30 jours.

### **Profil de solvabilité**

A fin décembre 2021 :

Les risques nets pondérés supportés par le FEC se sont établis à 7 049 010 Milliers de DH et sont constitués à hauteur de 84% du risque de crédit et de 16% du risque opérationnel.

Dans le respect des exigences prudentielles, le ratio de solvabilité s'est établi à 75,45%, tandis que le ratio Tier One s'est affiché à 61,26%, reflétant ainsi le bon niveau de solvabilité de l'Institution.

### **Analyse du portefeuille de crédit**

Les créances sur la clientèle, constituées de 99,84% d'engagements au profit des Collectivités Territoriales, ont totalisé 26 190 008 Milliers de DH au 31 décembre 2021.

Les engagements de financement donnés par le FEC en faveur de la clientèle se portent, au 31 décembre 2021, à 5 556 371 Milliers de DH.

L'analyse de la situation des engagements hors bilan arrêtée au 31 décembre 2021, fait ressortir que 63,8% du volume global correspond à des prêts récents engagés depuis moins de 3 ans.

### **Provisions, politique de provisionnement et couverture des risques de crédit**

La Direction Comptabilité & Reporting se charge du processus de classement et de provisionnement des créances en souffrance.

Les créances sur les Collectivités Territoriales sont affectées d'un taux de pondération de 20%. La politique de classification et de provisionnement est conforme aux dispositions de la circulaire n°19/G/2002 de Bank Al-Maghrib.

### **Coefficient de Division Des Risques**

Le FEC veille en permanence, au respect du rapport maximum de 20% entre le total des risques encourus sur un même client et ses fonds propres.

Dans le cadre des demandes de financement, les entités opérationnelles ainsi que la Direction des Risques et Contrôle Permanent s'assurent du respect du coefficient de division des risques, lequel est également suivi par la Direction Comptabilité et Reporting.

Le coefficient de division des risques s'établit, selon les modalités de la circulaire n°08/G/2012 de Bank Al-Maghrib à 12,03% à fin décembre 2021 se situant ainsi en dessous du seuil réglementaire fixé par BAM.

En application de la directive n°2/G/2010 de Bank Al-Maghrib, relative à la pratique des stress tests et dans le but de renforcer les outils de mesure et d'appréciation du risque crédit, des stress tests ont été effectués afin d'évaluer le degré d'aversion du FEC à ce risque.

Les résultats issus des stress tests minimaux au sens de ladite directive, incorporant des changements potentiels dans la composition du portefeuille du FEC, témoignent de la capacité de résistance du FEC au risque crédit. Le FEC affiche dans l'ensemble des scénarii un ratio de solvabilité supérieur au seuil réglementaire et un taux des créances en souffrance ne dépassant pas 1%.

## **2.2 Gestion Actif/Passif**

### **Responsables de la gestion Actif/Passif**

La gestion des risques ALM est assurée au sein de la Direction Financière par le Département Contrôle de Gestion et ALM.

Le Comité ALCO, présidé par le Gouverneur, Directeur Général du FEC, se charge du suivi transversal et collégial des risques financiers auxquels est exposée l'institution et de l'examen des décisions qui affecteraient la gestion Actif-Passif.

### Gestion Actif/Passif

Le FEC a mis en place un dispositif de pilotage des risques bilanciaux tels que les risques de liquidité, de taux d'intérêts et de change, de telle sorte à pouvoir suivre leur évolution de manière continue en fonction de la tendance des marchés financiers, et de l'activité de la Banque.

Afin de préserver les équilibres financiers de la Banque, le dispositif ALM veille à :

- assurer un niveau de liquidité suffisant, permettant à la banque de faire face à ses obligations à tout moment en la mettant à l'abri d'une crise éventuelle ;
- s'assurer que le risque inhérent aux positions de change ne vienne diminuer la marge bénéficiaire de la Banque ;
- assurer la stabilité des résultats contre les variations des taux d'intérêts, en préservant la marge d'intérêt et en optimisant la valeur économique des fonds propres ;
- orienter la stratégie de la Banque en matière de refinancement.

### Risque de Liquidité

Le risque de liquidité se définit comme étant le risque pour la Banque de ne pas pouvoir s'acquitter, dans des conditions normales, de ses engagements à leur échéance.

Le FEC peut être exposé au risque de liquidité qui peut se présenter sous l'une des formes suivantes :

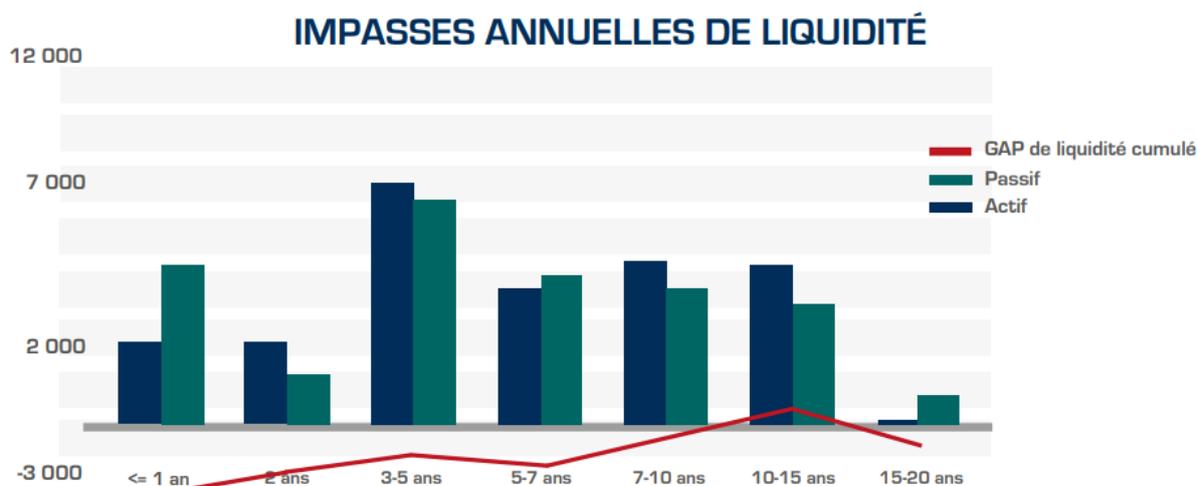
- l'incapacité de l'établissement de lever les fonds nécessaires pour faire face à des situations inattendues à court terme, notamment un tirage important des engagements de financement donnés aux CT ;
- le non adossement des actifs et passifs ou le financement des actifs moyen et long termes par des passifs à court terme.

Approche retenue dans le calcul des Gaps de liquidité :

La mesure de ce risque est basée sur des éléments de bilan à une date d'arrêt donnée, classés selon leur durée résiduelle, et sur lesquels sont appliquées les lois d'écoulements et conventions ALM. L'impasse statique en flux permet de déterminer l'excédent ou le besoin de ressources à moyen et long termes dans l'hypothèse qu'il n'y ait pas de production nouvelle d'actifs et de passifs.

Au 31 décembre 2021, le profil des impasses de liquidité se présente comme suit :

En Mdh



## Gestion du Risque de Taux d'intérêt (IRRBB)

Le risque de taux d'intérêt correspond à la sensibilité du bilan quant aux mouvements futurs des taux d'intérêt. L'appréciation de ce risque s'effectue à travers un ensemble de simulations de stress test, notamment dans le cadre des six scénarii réglementaires suivants :

- Scénario 1 : Déplacement parallèle de la courbe des taux d'intérêt à la hausse (+ 200 bps) ;
- Scénario 2 : Déplacement parallèle de la courbe des taux d'intérêt à la baisse (- 200 bps) ;
- Scénario 3 : Hausse des taux courts ;
- Scénario 4 : Baisse des taux courts ;
- Scénario 5 : Aplatissage de la courbe des taux ;
- Scénario 6 : Pentification de la courbe des taux.

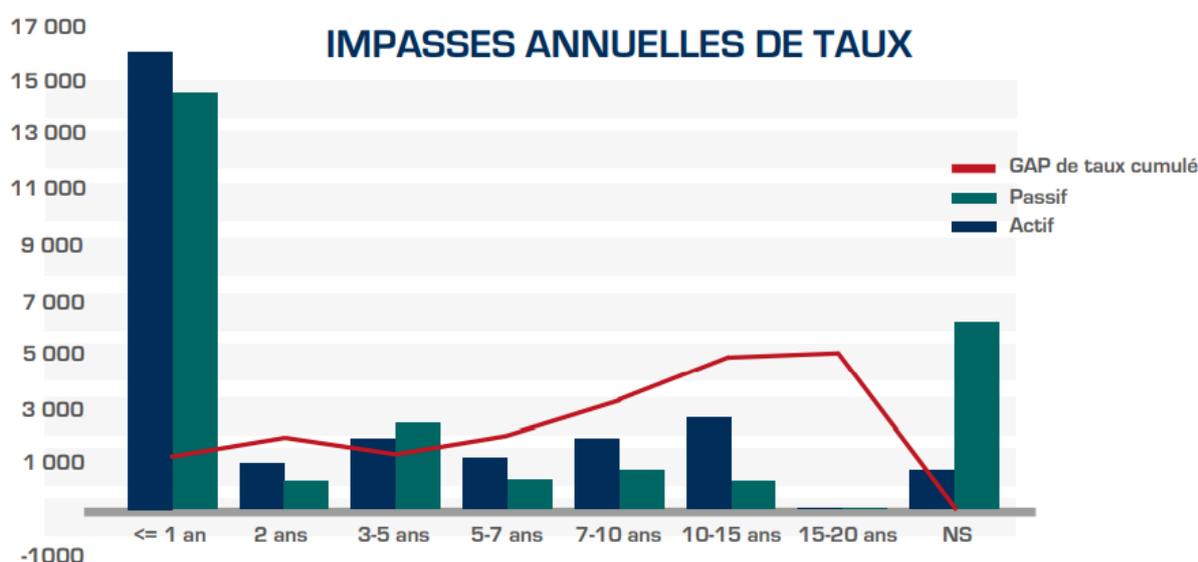
L'analyse et l'évaluation des risques de taux d'intérêt obéit à une double logique à savoir la préservation de la marge d'intérêt et de la valeur économique des fonds propres.

La Banque a opté pour l'approche dite méthode des échéances en mode statique. Cette approche consiste à écouler toutes les positions du bilan en statique en fonction de leurs caractéristiques contractuelles ou conventionnelles.

### Exposition au 31 décembre 2021

Les impasses de taux en flux se présentent au 31 décembre 2021, comme suit :

En Mdh



L'impact des scénarii réglementaires est de 8,40% sur la marge d'intérêt nette prévisionnelle et de 8,78% sur la valeur économique des fonds propres.

### Risque de Change

Afin d'être immunisé contre le risque de change, le FEC a mis en place une couverture parfaite et intégrale et ce à l'occasion :

- des deux tirages effectués au cours de l'exercice 2019 sur une ligne de crédit contractée en 2018 auprès d'un bailleur de fonds étranger ;
- du tirage de 50 millions d'euros effectué en 2021.

Pour rappel, la couverture du risque de change afférente à la majorité des emprunts extérieurs mobilisés par le FEC au cours des années 90, est prise en charge par l'Etat (Ministère de l'Economie et des Finances)

(Direction du Trésor et des Finances Extérieures) moyennant rémunération, dans le cadre d'un système propre à chaque ligne de prêt.

## 2.3 Risques Opérationnels

Au cours des dernières années et conformément aux dispositions de Bank Al-Maghrib et aux principes de bonne gouvernance, le FEC a mis en place un dispositif de contrôle interne évolutif qui permet :

- d'assurer la fiabilité et l'intégrité des informations financières et comptables produites ;
- de s'assurer que les opérations sont réalisées conformément aux lois et règlements en vigueur et selon les orientations et normes de gestion définies par l'Organe de Direction et l'Organe d'Administration ;
- de prévenir et de maîtriser les risques liés à son activité à travers des procédures bien définies et régulièrement contrôlées.

La Direction Générale supervise le dispositif de gestion des risques opérationnels et assure le suivi des actions entreprises pour son renforcement.

### Cadre Général

Le FEC a entrepris plusieurs actions pour le renforcement du dispositif de contrôle interne et la mise en place du socle nécessaire pour la construction d'un dispositif de gestion des risques opérationnels robuste et pérenne adossé aux meilleures pratiques et conforme aux exigences réglementaires :

#### » Mécanisme de délégations de signatures

Le FEC a mis en place un mécanisme évolué de délégations de signatures, basé sur une définition précise des pouvoirs et une délimitation claire des responsabilités. Ce mécanisme répond aux principes suivants :

- Le principe de double signature est obligatoire pour toutes les opérations affectant les comptes du FEC ou d'autres éléments de son actif ;
- La séparation entre l'initiation et l'exécution d'une part, et le contrôle d'autre part ;
- Les remplacements sont systématiquement prévus en cas d'absence ou d'empêchement d'une personne de sorte à assurer la continuité de service.

#### » Manuel de procédures générales

Le FEC est doté d'un manuel de procédures générales couvrant tous les processus fonctionnels des domaines Pilotage, Métiers et Support. La cartographie générale des processus et procédures a été élaborée selon les exigences de la norme Qualité ISO 9001 V2008.

Par ailleurs, l'intégration de l'outil de modélisation MEGA process a permis d'avoir un référentiel des procédures unique, structuré et accessible par tous les collaborateurs du FEC à travers un site intranet. Ce référentiel fait l'objet d'une maintenance évolutive régulière.

#### » Manuel de procédures et d'organisation comptable

Le FEC est doté d'un manuel de procédures et d'organisation comptable permettant de s'assurer que :

- toutes les opérations réalisées par le FEC sont fidèlement traduites en enregistrements comptables ;
- tous les enregistrements sont conformes au Plan Comptable des Etablissements de Crédit et à la réglementation en vigueur ;
- toutes les informations financières et comptables diffusées en interne et externe sont fiables, complètes et intelligibles pour ses utilisateurs.

#### » Manuel de contrôle interne

Conformément à la réglementation en vigueur et aux meilleures pratiques en la matière, le FEC est doté d'un manuel de contrôle interne lui permettant de veiller à la régularité et à la bonne application des procédures mises en place ainsi qu'à la formalisation des points de contrôle.

#### » Plan de Continuité d'Activité

Conformément aux dispositions de la circulaire n°4/W/2014 du Wali de Bank Al-Maghrib, relative au contrôle interne des établissements de crédit et de la directive n°47/G/2007 de Bank Al-Maghrib, relative au plan de continuité de l'activité au sein des établissements de crédit, le FEC dispose d'un Plan de Continuité d'Activité (PCA), qui a été approuvé par le Conseil d'Administration.

Le PCA permet au FEC d'assurer le fonctionnement de l'Institution en mode dégradé ainsi que la reprise des activités, et ce, selon divers scénarios de crise. La mise en œuvre du PCA du FEC a porté notamment sur la mise en place des :

- Dispositifs de continuité Système d'Information ;
- Dispositifs de continuité logistique ;
- Dispositifs de continuité ressources humaines ;
- Dispositifs de continuité des opérations.

Par ailleurs, le FEC veille à mettre à jour, de manière régulière, le corpus documentaire PCA (Etude de criticité, stratégie de continuité, procédures, plan de communication...) afin d'assurer le maintien opérationnel des dispositifs de continuité mis en place. De même, un plan de renforcement du PCA est en cours d'élaboration, qui porte notamment sur le SI supportant l'activité de crédit, dont la refonte est en cours de mise en œuvre.

### » Déclenchement du PCA suite à la crise pandémique

Hormis le déclenchement de son dispositif de gestion de la crise pandémique en mars 2020, et en l'absence d'incident présentant la nécessité d'y recourir, le FEC n'a pas activé son PCA au cours de l'exercice 2021. Toutefois, et en raison de la persistance des effets du contexte pandémique, le FEC a veillé à assurer la continuité des activités des processus opérationnels et bancaires, notamment à travers la mise en place d'un plan adapté de gestion de sinistre pandémie.

De même, le FEC a continué à assurer une veille permanente de l'évolution de la situation sanitaire et des mesures préventives édictées par les pouvoirs publics. Dans ce contexte, le FEC a réalisé plusieurs actions de sensibilisation auprès de ses collaborateurs, quant au strict respect des mesures préventives contre le Covid-19, prônées par les autorités sanitaires nationales, afin de consolider les acquis réalisés par le Royaume en la matière.

A cet égard, le FEC a également adopté dès 2020, le travail en mode hybride présentiel/télétravail, et ce, jusqu'au mois de février 2022, qui a marqué le retour à la normale et au travail en mode présentiel pour tous les collaborateurs, suite à l'amélioration de la situation sanitaire.

### Gestion des risques opérationnels

Le FEC est doté d'une cartographie des risques opérationnels qui a été reconstruite en 2010 en s'appuyant sur la typologie Bâle II et dont la mise à jour s'effectue annuellement. Cette cartographie couvre les processus relevant des domaines crédit, support et systèmes d'information et permet de cibler les processus nécessitant une surveillance particulière ou renforcée.

Le dispositif de gestion des risques opérationnels déployé au FEC, dans le cadre de la réforme Bâle II et en application de la Directive n°29/G/2007 émise par Bank Al-Maghrib, permet l'identification, l'évaluation des risques opérationnels ainsi que le suivi des plans d'actions arrêtés pour les risques majeurs identifiés. Ce dispositif a été complété en 2011 par une base de collecte des incidents qui permet de dégager une vision objective des risques encourus et la réévaluation de ces risques par les résultats de la collecte des incidents opérationnels.

Le dispositif de gestion des risques opérationnels est entièrement automatisé suite au déploiement d'une application SI, permettant d'assurer :

- l'identification, l'évaluation et la surveillance des risques opérationnels à travers la cartographie des risques ;
- la conciliation de la cartographie des risques avec le manuel des procédures générales ;
- le suivi des plans d'actions arrêtés pour les risques majeurs identifiés ;
- la collecte des incidents liés aux risques opérationnels.

## Organisation

Sur le volet organisationnel, le pilotage du dispositif de gestion du risque opérationnel est assuré par la Direction des Risques et Contrôle Permanent. Cette dernière s'appuie sur des correspondants risques opérationnels (CRO) au niveau des entités Métiers et Supports.

Ces CRO se chargent de la remontée d'incidents opérationnels, de l'analyse de la base de collecte de ces incidents et de la mise en œuvre des plans d'action de couverture des risques majeurs.

A cet effet, une procédure de collecte et de remontée des incidents opérationnels ainsi qu'une fiche de déclaration de la survenance d'un incident opérationnel ont été élaborées et mises à la disposition des CRO afin d'outiller la démarche de collecte et de remontée des incidents.

La gouvernance des risques opérationnels est assurée par le Comité des Risques Interne.

## Couverture des risques opérationnels

Conformément aux dispositions réglementaires relatives aux exigences minimales en fonds propres, le FEC procède depuis Décembre 2011 à la couverture des risques opérationnels.

L'exigence en fonds propres pour la couverture des risques opérationnels est calculée selon l'approche "indicateur de base", soit égale à 15% de la moyenne du produit net bancaire, calculée sur les 3 dernières années.

### 2.4 Risques de Non-Conformité

Conformément à la directive n°49/G/2007 de Bank Al-Maghrib relative à la fonction conformité du 31 août 2007, le FEC s'est doté d'une politique et d'une charte de conformité.

### 2.5 Risques Financier lié à l'Environnement et au Changement Climatique

Au sens de la Direction de la BAM 5/w/2021 les risques financiers liés au changement climatique et à l'environnement se matérialisent en risques physique, de transition et de responsabilité :

**Risque physique :** Il s'agit du risque qui pourrait avoir des effets défavorables sur les actifs de projets financés résultant de la survenance des événements climatiques extrêmes (inondations, sécheresse...) ou chroniques (augmentation de la température moyenne, modification du régime des précipitations, raréfaction des ressources naturelles...). La Banque étant indirectement exposée à ce risque compte tenu qu'il peut se transformer en **risque de crédit**.

**Risque de transition :** Il s'agit du risque qui pourrait avoir des effets défavorables sur les actifs de projets financés suite à l'intensification des événements extrêmes climatiques (inondations, sécheresse, raréfaction des ressources naturelles...). La Banque étant indirectement exposée à ce risque compte tenu qu'il peut se transformer en **risque opérationnel et risque de marché**.

**Risque de Responsabilité :** Il s'agit des risques résultant notamment d'éventuelles poursuites en justice pour avoir contribué à des dommages environnementaux. Ce risque constitue une sous-composante des risques physique et de transition.

### Gestion du risque financier lié à l'environnement et au changement climatique

Pour la gestion des risques E&S, le FEC a mis en œuvre son Système de Gestion Environnementale et Sociale (SGES) en procédant à la mise à niveau de ses pratiques de gestion des risques E&S en vue d'une meilleure appréciation de ces risques conformément à la réglementation nationale, et d'un ajustement progressif pour s'aligner, selon une approche d'amélioration continue, aux exigences de la réglementation bancaire et aux standards internationaux en la matière.

Ce système, qui vise l'intégration de l'évaluation des risques E&S dans son dispositif global de gestion des risques crédit, a permis au FEC de mettre en place :

- Une politique environnementale et sociale du FEC ;
- Un corpus global de gestion des risques E&S comprenant des procédures opérationnelles et des outils E&S pour la diligence environnementale et sociale, le suivi des mesures d'atténuation des risques E&S identifiés, la gestion des réclamations et des non-conformités E&S ;
- Un manuel des procédures E&S définissant les objectifs et les modalités opérationnelles, ainsi que les rôles et responsabilités des différents acteurs concernés par la mise en place, et éventuellement la mise à jour du SGES du FEC.

Le SGES s'applique à tous les programmes et projets des CT éligibles au concours financiers du FEC, quelle que soit leur taille, leur catégorie ou la nature de l'instrument financier choisi (prêt classique, ligne de crédit), ainsi que les conditions de financement proposées.

Le corpus global de gestion des risques E&S se compose de sept procédures et d'une boîte à outils E&S. Des procédures ont été mises à jour et concernent l'identification des prêts, l'évaluation des demandes de prêts, l'établissement des contrats, le déblocage des prêts et la gestion des non-conformité E&S. Les deux nouvelles procédures développées sont l'évaluation des risques E&S et la gestion des réclamations E&S.

De même, le FEC, en partenariat avec un bailleur de fonds international, a initié des mesures visant à décliner de manière opérationnelle son positionnement stratégique en faveur d'un développement territorial durable et résilient, notamment par l'adoption d'une démarche pro-climat. Cette approche favorise l'intégration du climat dans la stratégie de financement de la Banque et un accompagnement des Collectivités Territoriales à l'émergence de projets de développement durable.

### **Organisation**

La Direction du Développement Durable se charge, en concertation avec le Pôle Opérations de l'évaluation des risques E&S des projets proposés pour le financement. Un rapport d'évaluation E&S est intégré au rapport d'évaluation technique et financier du projet. Ce rapport relate la synthèse de l'évaluation environnementale et sociale, notamment le rating en terme de risque attribué au projet, les mesures d'atténuation préconisées, ainsi que les impacts positifs du projet sur le plan social et environnemental.

---

## **PARTIE VIII.      ANNEXES**

## **I. DOCUMENTS CONSTITUTIFS DU FEC**

Les textes juridiques et règlements régissant le Fonds d'Équipement Communal sont téléchargeables sur le lien suivant : <https://www.fec.ma/article92.html>

## **II. RAPPORTS ANNUELS DU FEC**

Les rapports annuels du Fonds d'Équipement communal relatifs aux exercices 2019, 2020 et 2021 sont disponibles sur le lien suivant : <https://www.fec.ma/article182.html>

## **III. RAPPORTS FINANCIERS**

Le rapport financier relatif à l'exercice 2019 est disponible sur le lien suivant :

[https://www.fec.ma/Com\\_Financieres/Exercice2019/RFA2019.pdf](https://www.fec.ma/Com_Financieres/Exercice2019/RFA2019.pdf)

Le rapport financier relatif à l'exercice 2020 est disponible sur le lien suivant :

[https://www.fec.ma/Com\\_Financieres/Exercice2020/RFA2020.pdf](https://www.fec.ma/Com_Financieres/Exercice2020/RFA2020.pdf)

Le rapport financier relatif à l'exercice 2021 est disponible sur le lien suivant :

[https://www.fec.ma/Com\\_Financieres/Exercice2021/RFA2021.pdf](https://www.fec.ma/Com_Financieres/Exercice2021/RFA2021.pdf)

## **IV. INDICATEURS TRIMESTRIELS DU FEC**

Les indicateurs trimestriels du FEC au 1<sup>er</sup> trimestre 2022 sont disponibles sur le lien suivant : [https://www.fec.ma/Com\\_Financieres/Exercice2022/CP\\_T1\\_2022.pdf](https://www.fec.ma/Com_Financieres/Exercice2022/CP_T1_2022.pdf)

## **V. RAPPORTS DES CAC SUR LES COMPTES SOCIAUX**

Les rapports généraux des commissaires aux comptes sur les comptes annuels sociaux 2019 ,2020 et 2021 du Fonds d'Équipement Communal sont disponibles sur les liens suivants :

[https://www.fec.ma/Com\\_Financieres/Exercice2021/Rapport\\_CAC\\_2021.pdf](https://www.fec.ma/Com_Financieres/Exercice2021/Rapport_CAC_2021.pdf)

[https://www.fec.ma/Com\\_Financieres/Exercice2020/Rapport\\_CAC\\_2020.pdf](https://www.fec.ma/Com_Financieres/Exercice2020/Rapport_CAC_2020.pdf)

[https://www.fec.ma/Com\\_Financieres/Exercice2019/Rapport\\_CAC\\_2019.pdf](https://www.fec.ma/Com_Financieres/Exercice2019/Rapport_CAC_2019.pdf)

## **VI. COMMUNIQUES DE PRESSES**

Les communiqués de presse relatifs aux exercices 2019 à 2022 sont disponibles sur le lien suivant :

<https://www.fec.ma/presse31.html>